



**UNIVERSIDADE DO MINHO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS**

**LICENCIATURA EM GESTÃO HOTELEIRA E TURISMO**

# **RELATÓRIO DE ESTÁGIO PROFISSIONAL**

## **Departamento de F&B**

**JANIRA VIEIRA GOMES**

**Mindelo, 2014**

**JANIRA VIEIRA GOMES**

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO  
PROFISSIONAL  
Departamento de F&B**

Relatório de Estágio Profissional para  
cumprimento dos requisitos  
necessários a obtenção do grau de  
Licenciatura em Gestão Hoteleira e  
Turismo da Universidade do Mindelo.

**Orientador:** Mestre João Henrique Rego

**Mindelo, 2014**

## AGRADECIMENTOS

Com a elaboração desse trabalho, não poderia deixar de agradecer a todos que de forma directa ou indirecta contribuíram para elaboração execução desse trabalho.

Primeiramente queria agradecer a Deus pelo dom da vida por este dia, e por todas as bênçãos que me tem proporcionado.

Queria agradecer a minha família, em profundo ao meu Tio/ padrinho, Fernando Gomes e a sua esposa Gracinda Gomes que me deram todo o apoio financeiro e Moral para fazer e concluir os estudos, porque sem eles nada disso fazia sentido.

A minha mãe, que sempre quis dar tudo de melhor aos meus irmãos e a mim, e serviu de modelo para eu chegar até onde cheguei, também a memoria do meu pai, Vicente Gomes que já não está entre nos, mas que tenho certeza que me acompanha e protege sempre.

Um agradecimento a todas as empresas e unidades hoteleiras e a todos os seus colaboradores que me acolheram desde o primeiro ano, que estive a fazer estágio, nomeadamente; Hotel Djad'sal; Hotel Porto Grande, Hotel Foya Branca, Operadora Barracuda Tour, ASA; Câmara Municipal do Sal, entre outros.

Aos meus colegas de curso e aos outros que tantas vezes convivemos, passamos momentos bons e outras pouco boas, que acabaram por ser lições de vidas futuras, um muito obrigado, e uma coisa posso-lhes garantir, das melhores coisas que levo desta experiencia universitária são as amizades que fiz ao longo desse quatro anos.

Agradeço muito ao Professor Mestre João Henrique Rêgo pelas suas sensatas orientações, pela sua Rigoriedade, firmeza, competência, persistência dedicado a mim e aos meus colegas, ao professor Juscelino Dias que teve uma presença imprescindível ao meu trabalho.

Por último agradeço a Universidade do Mindelo e a todos os professores que contribuíram para que eu chegasse aqui.

## RESUMO

Para a conclusão do curso na universidade do Mindelo, é apresentado ao formando duas opções de escolha, sendo elas o estágio profissional ou monografia. Optei pelo estágio profissional de 3 meses, que ocorreu em perfeita conformidade no Hotel Porto Grande, mais especificamente no departamento de Food and Beverage (F&B) com a carga horária de 480h, sendo supervisionada pelo assistente de direção de F&B.

O estágio em questão abrangeu as áreas tais como bar/ restaurante, economato, cozinha, bem como permitiu conhecer as práticas de planeamento e gestão de eventos, gestão e administração dos recursos humanos, controlo de vendas e as políticas comerciais/marketing.

Em cada área houve o reconhecimento físico das secções, staff, equipamento e organização, como também da coordenação das práticas operacionais ou seja basicamente foi o conhecimento detalhado das áreas já mencionadas, através de uma prática contínua de todas as tarefas que integram as actividades de cada secção, desde das actividades operacionais elementares á das de gestão e controlo, em função dos procedimentos de serviços vigentes. Fazendo uso dos softwares do hotel, dos arquivos documentais, pasta de procedimentos de serviços, relatórios e documentos informativos inerentes ao funcionamento do departamento. Isso com intuito de desenvolver a capacidade prática do formando, bem como ajustamento da teoria assimilados nas aulas com a realidade laboral em Cabo Verde, candidatando ao mercado com expectativas reais, facilitando uma melhor aceitação e/ou adaptação no mercado.

**Palavras-chave:** Hotelaria – F&B – Operacionalização – Gestão De Eventos – Controlo.

## ABSTRACT

Students are given two options in order to conclude a course in the University of Mindelo, which are the traineeship and the production of a Monography.

I have chosen the three months traineeship which took place in perfect accordance in Porto Grande Hotel, specifically in the Food and Beverage department (F&B) with a 480 hours schedule and supervised by the F&B assistant manager.

The traineeship included areas such as bar / restaurant, office supplies, kitchen, which helped get acquainted with planning practices and event management, management and administration of Human Resources, sales control and commercials/marketing policies.

I was able to get to know the facilities of each section, staff, equipment's and organization, as well as the coordination of operational practices. Basically, a detailed knowledge of all the areas mentioned above through practice of the tasks that comprises the activities of each section; from the basic operational activities to the control management according to the procedures applied in the Hotel. By using the Hotel's software's, the archives, the procedures' folder, reports, and information documents related to the department's operation. The objective was to develop the practical abilities of the trainee, and also put the theories applied in the classroom environment into the Cape Verdean labor reality, applying for the labor market with realistic expectations, and finally to provide a better acceptance and / or adaptation in the market.

**Keywords:** F&B – Operationalization – Events management – Control.

## Índice

Agradecimentos .....	3
Resumo .....	8
Abstract.....	5
Introdução .....	9
Objectivo .....	10
Parte I – Apresentação da Entidade Acolhedora .....	11
Parte II – Actividades Desenvolvidas.....	14
2.1 Metodologia.....	15
2.2 Caracterização Científica do F&B.....	16
2.3 Tarefas Práticas Realizadas .....	22
2.3.1 Gestão e Administração dos Recursos Humanos e Materiais .....	23
2.3.2 Actividade Comercial .....	32
2.3.3 Bar .....	42
2.3.4 Restaurante .....	48
2.3.5 Cozinha.....	62
2.3.6 Compras .....	81
2.3.7 Económico.....	89
2.3.8 Controlo em F&B .....	100
Parte III – Avaliação Crítica.....	105
3.1 Áreas de Identificação com o Curso .....	105
3.2 Análise Crítica do F&B.....	105
3.3 Dificuldades Encontradas .....	106
3.4 Recomendações / Sugestões .....	106
Conclusão .....	109
Bibliografia.....	110
Anexos.....	112

## ÍNDICE DE ORGANOGRAMA, TABELAS E FORMULAS

### ÍNDICE DE ORGANOGRAMA

Organograma Funcional da Area de F&B do Hotel Porto Grande .....	13
Organograma funcional do Bar do Hotel Porto Grande .....	42
Organograma Funcional do Restaurante do Hotel Porto Grande .....	48
Organograma Funcional do Cozinha do Hotel Porto Grande.....	63
Organograma Funcional do Econmato do Hotel Porto Grande.....	90
Áreas de Divisão do Econmato do Hotel Porto Grande .....	91

### ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Quadro das cores dos materiais .....	77
Tabela 2 - Os Principais Fornecedores .....	87
Tabela 3 - Exemplificação de um caso prático.....	101
Tabela 4- Folha de análise de Índice de Rentabilidade e Popularidade .....	102

### ÍNDICE DE FORMULAS

Formula 1- stock Mínimo .....	97
Formula 2- Rotação de Produtos .....	97
Formula 3- Reconciliação de Inventários .....	99
Formula 4- Receita total .....	100
Formula 5- Rácio .....	101
Formula 6- Índice de Popularidade .....	103
Formula 7- Índice de Rentabilidade (IR).....	103

## SIGLAS E ABREVIATURAS

**F&B** = Food and Beverage (Alimentos e Bebidas)

**HACCP** = Hazard Analysis and Critical Control Point (Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controlo)

**FSIS** = Food Safty Inspection Service

**APPCC** = Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controlo

**EX** = Exemplo

**PCC** = Pontos Críticos de Controlo

**FIFO** = First in First out

**LIFO** = Last in First out

**DLC** = Data Limite de Consumo



## INTRODUÇÃO

A hotelaria tem como finalidade actuar nas áreas de hospedagem, alimentação, segurança, entretenimento e outras actividades relacionadas com o bem-estar dos hóspedes. A hotelaria também possui seu cunho administrativo e empreendedor.

É nesse âmbito que o curso de Gestão Hoteleira e Turismo pela sua abrangência impõe um forte complemento operacional, capaz de munir os futuros profissionais de competências e valências, que só são possíveis de adquirir num contexto laboral, fazendo uma ponte de ligação entre a componente prática correspondente a realidade laboral e a componente teórica ministrada nas aulas.

Assim para além do ajustamento da prática e da teoria, o referido estágio tem como principal finalidade capacitar o formando atribuindo competências que lhe possibilitem uma aceitação/adaptação suave e imediata no ambiente laboral.

A realização do estágio profissional constitui uma das exigências da universidade do Mindelo, para conclusão dos cursos ministrados neste estabelecimento de ensino superior.

Desta forma a opção foi, a realização de um estágio profissional com duração de três meses, que decorreu no Hotel Porto Grande especificamente no departamento de F&B, com intuito de adquirir ferramentas, competências, valências e conhecimentos necessários para que permitir uma rápida integração e melhor colocação possível no mercado de trabalho, pois o mercado está em constante transformação e cada vez mais tem-se tornado mais exigente e competitivo.

Este relatório divide em três partes, apresentação da entidade acolhedora, as actividades desenvolvidas em que abrange as áreas de Cozinha, Compras, Económico, Restaurante/Snack-Bar, Planeamento e gestão de eventos, Gestão e administração dos recursos materiais e humanos e Delineação e Gestão de directrizes, a nível de planos Estratégicos e Política Comercial/Marketing, e por fim as apreciações críticas.

## **Objectivo**

### **Objectivo Geral**

Adquirir uma visão ampla e detalhada da gestão e administração do departamento de F&B de modo a obter, aquando do término do estágio, uma bagagem suficiente, que permita enfrentar os desafios e obstáculos no mercado de trabalho.

### **Objectivos Específicos**

- Complementar a formação académica, consolidando os conhecimentos;
- Estabelecer um contacto com a prática profissional, ou seja, perceber como as coisas funcionam no dia-a-dia de uma unidade Hoteleira;
- Reconhecer a complexidade e a funcionalidade do departamento;
- Adquirir aptidão para exercer actividades ligadas ao planeamento, organização e execução das operações da área de F&B;
- Desenvolver capacidades de forma a permitir apresentação de soluções para resolução de problemas futuros.

## PARTE I – APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA

Sendo o hotel porto grande pertencente ao grupo oásis, primeiramente passo a fazer uma pequena referência do grupo.

### **Grupo Oásis**

A Oásis Atlântico é um grupo económico português nascido em Cabo Verde na década de 90 e que conta já com mais de 15 anos de crescimento na área de turismo e imobiliário - turística.

De Cabo Verde deram um salto para o Brasil no ano 2000, assumindo como missão prioritária o investimento em países de língua portuguesa.

Dispões actualmente de seis hotéis, em que quatro situam em cabo verde, e os outros restantes no nordeste do Brasil, no estado de ceará e vários projectos imobiliários turísticos nos dois destinos.

A sua estratégia passa pela consolidação do negócio hoteleiro existente e por concentrar o core business no turismo orientado para os países de expressão portuguesa. Pretendem aumentar a dimensão hoteleira nas várias ilhas de Cabo Verde e noutros Estados brasileiros. Diariamente e nas suas actividades prezam diversos valores e cumprem aquilo que consideram ser alguns dos seus principais mandamentos:

- Respeito pelos valores locais;
- Integração da cultura local nos hotéis;
- Unidades abertas à comunidade;
- Respeito especial pelo meio ambiente;
- Ajuda no desenvolvimento humano - formação/empowerment de quadros intermédios e superiores;
- Ajuda ao desenvolvimento da economia local.

O grupo Oásis tem como missão Promover o desenvolvimento turístico sustentado em relação à envolvente social, cultural e ambiental em países de língua oficial portuguesa.

### **Hotel Porto Grande**

É um hotel de 4 estrelas, situada no centro da cidade de Mindelo, capital cultural do arquipélago de Cabo Verde, na ilha de São Vicente.

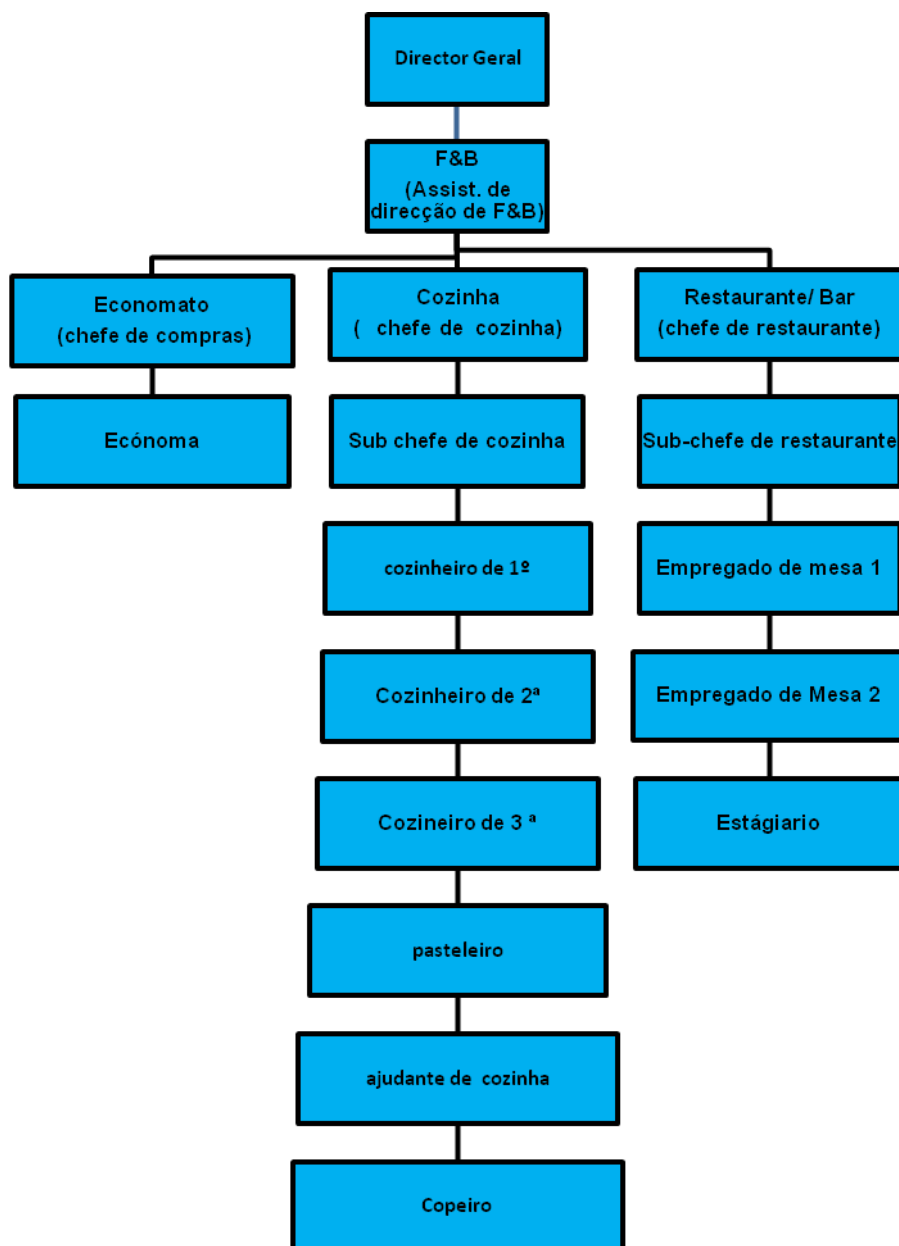
O hotel dispõe de 50 quartos, dos quais quarenta e oito são standard e duas são suites, todos com varandas exclusivas. Os quartos estão equipados com ar condicionado, TV satélite, minibar, telefone, internet sem fio, secador de cabelo, existe cofres nos quartos como também na recepção, etc. Alguns quartos standards têm vista para a praça e outra com vista para piscina. As suites são constituídas por quarto, sala, banheira/duche, armário e varanda. Os quartos das suites têm vista directa para a praça Nova.

Em termos de restauração, tem um restaurante com comida nacional e internacional, a todos os gostos e sabores. O hotel também possui dois snack - bar, um dos quais em esplanada sobre a praça e o outro a frente da piscina, com uma variedade de bebidas e refrigerantes.

O Porto Grande oferece inúmeros serviços à escolha dos clientes para poderem desfrutar do maior conforto e repouso possível, desde sala de leitura, de Internet, de exposições de fotografias, sala de conferência equipada com capacidade para 120 lugares. Também a que realçar que o hotel tem um Spa com serviço massagem, e uma discoteca nomeada de Syrius, com um auditório totalmente equipado, com casas de banho, bar, camarim, que serve também para realização de festas e eventos diversos.

O hotel também oferece alguns serviços, tais como aluguer de táxis e excursões, aluguer de motocicletas, rent-a-car, serviço de lavandaria. Ainda em relação aos desportos e lazer, o hotel oferece, piscina para crianças e para adultos, ginásio, esplanada com música ao vivo, entre outros.

## Organograma Funcional da Área de F&B do Hotel Porto Grande



**Ilustração 1-** Organograma Funcional da Área de F&B do Hotel Porto Grande

**Observação:** Em anexo o Organograma Funcional do Hotel Porto Grande, e os responsáveis por cada área do Hotel

## **PARTE II – ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS**

Nesse capítulo será retratado um resumo do departamento de F&B, o seu contexto histórico, a caracterização do departamento, as actividades de F&B que abrangem as Unidades de restauração, entre outros.

Também referenciar de forma pormenorizada a Gestão e administração dos recursos humanos e materiais, a actividade comercial, Bar, Restaurante, Cozinha, Compras Económico e por fim Controlo de F&B.

Entretanto não obstante o progresso e as inovações técnicas que caracterizam o funcionamento actual do departamento, o elemento humano persiste como uma peça indispensável.

No contexto “Do Mundo Globalizado” as mudanças comportamentais verificadas no ser humano têm sido dinâmicas e com consequências visíveis, exigindo assim um maior grau de especialização no domínio da mão-de-obra qualificada.

A qualidade do serviço prestado surge como um diferencial na conquista e fidelização dos clientes garantindo a rentabilidade do departamento e consequentemente da empresa e a sua sobrevivência no mercado.

Perante estas mutações a gestão operacional da indústria da produção alimentar hoteleira, exige um constante aperfeiçoamento profissional, fazendo do saber fazer um instrumento produtivo e comercial cuja finalidade alicerça na satisfação das expectativas e motivações do mercado cada vez mais exigente. Neste encadeamento de ideais, o preparo prático do formando no âmbito da complementaridade do marco teórico elucida a importância da Educação – Formação para os futuros profissionais desta área que deverão estar dotados de recursos e instrumentos, que lhes permitam responder aos desafios operacionais de cariz científico técnico e humano em qualquer contexto laboral igual ou similar.

## **2.1 Metodologia**

A metodologia trata-se do estudo de um tema específico ou particular, com suficiente valor representativo e que obedece determinadas regras. Permitindo investigar um determinado assunto não só em profundidade, mas também em todos os seus ângulos e aspetos, dependendo dos fins a que se destinam, e ainda inclui um estudo pormenorizado e uma avaliação dos vários métodos disponíveis, identificando as suas limitações.

A metodologia baseada na elaboração deste relatório de estágio profissional realizado no departamento de estágio consiste basicamente na observação e execução das tarefas inerentes ao departamento de forma a permitir uma aquisição de aptidões, competências e valências práticas através de um estágio profissional. Sendo que a observação consiste em examinar com atenção e minúcia as realizações práticas das tarefas, evidenciando as várias fases de cada operação acompanhado de explicações que permite de forma eficaz e eficiente maior aprendizagem. Outro método utilizado foi a execução das tarefas inerentes as áreas de estágio que consiste no desenvolvimento prático das tarefas, com intuito de aperfeiçoar as operações exigidas e permitindo ao estagiário maior autonomia na realização prática das tarefas.

Para atingir os objectivos estipulados na realização deste relatório profissional, foi utilizado software do hotel em estudo, consulta e análise de arquivos documentais, pesquisa bibliográfica, observação directa, conhecimentos adquiridos durante o curso, bem como consulta de sites na internet, que ajudaram elaboração deste relatório.

As informações recolhidas são caracterizadas por um estudo profundo e exaustivo. A maior parte dos dados foi recolhida no hotel Porto Grande, através da observação directa que desdobrou-se num período de 3 meses em que ocorreu o estágio.

## 2.2 Caracterização Científica do F&B

“A Hotelaria na sua forma mais rudimentar apareceu por volta do séc. IV A.C para dar alojamento e alimentação às pessoas que se deslocavam para outras localidades. A estes estabelecimentos foi dado o nome de Hospedarias casas que recebem hóspedes. Mais tarde com o aparecimento dos conventos foram os frades que desenvolveram esta actividade alojando gratuitamente os mendigos e vagabundos, no entanto, estes serviços eram pagos quando efectuados aos homens de negócios. Com o aparecimento dos meios de transporte (Diligências) a hotelaria deu um passo em frente aparecendo as Estalagens. Estes estabelecimentos localizavam-se ao longo dos caminhos em pontos estratégicos, com o intuito de dar alojamento e alimentação aos passageiros e animais. Com o aparecimento da “máquina a vapor” aplicada aos meios de transporte, estes estabelecimentos começaram a localizar-se nos Portos e nas estações Ferroviárias. A exploração destes estabelecimentos era feita por um casal ou uma pessoa e pelos seus familiares.”  
([www.beiralink.com/guiaderestaurante](http://www.beiralink.com/guiaderestaurante))

### **Características das primeiras unidades hoteleiras:**

- O alojamento: Os quartos eram individuais, duplos ou em camaratas.
- A alimentação: Era preparada pelos donos.
- O serviço de refeições: Era numa mesa única, à mesma hora e a mesma ementa.
- A qualidade dos serviços: Por não haver concorrência não havia a necessidade de aperfeiçoar os serviços. ([www.beiralink.com/guiaderesta](http://www.beiralink.com/guiaderesta))

“A origem da restauração remonta a 6000 anos antes de Cristo, quando os povos da Mesopotâmia, conheciam já os passos de fabrico de vinho e de cerveja. Mais tarde, em Atenas, 500 anos antes de Cristo já pousadas, onde se serviam abundantes refeições, aos residentes e visitantes.



O serviço de restaurante começou a caracterizar por volta de 1400 nas hospedagens, quando passaram a servir refeições quentes acompanhadas de vinho.

Com a Revolução Industrial no século XIX, veio o surgimento da máquina a vapor, a energia eléctrica, e outras inovações que foram de grande importância para o desenvolvimento da hotelaria, e consequentemente para o sector de F&B, pois as pessoas passaram a escolher meios de hospedagem que oferecesse além de serviços de hospedagem, o da refeição.

Assim o que era restrito apenas para os bares passou a fazer parte dos principais serviços oferecidos aos clientes/hóspede.

Depois, com a Revolução Industrial no século XIX, a burguesia passou a comprar os castelos da nobreza falida e passaram a alugar á famílias de nobres e da alta burguesia.

Em 1870, César Ritz, construiu um estabelecimento hoteleiro em Paris, o mais moderno na altura, o famoso Hotel Ritz, que dentre tantos serviços ofertados, fazia também parte o serviço de alimentos e bebidas, serviço esse que ficou sob a responsabilidade do cozinheiro George Auguste Escoffier.

Na América também houve uma grande evolução dos hotéis. Em 1525 foi fundado o primeiro hotel no continente americano. Em 1794, foi construído o New York'sCity Hotel. Em 1828, surge o TremontHouse, considerado o primeiro hotel de 1ª classe.

Na indústria hoteleira adaptou-se F&B, para designar todas as actividades relacionadas com a produção o serviço e a comercialização de comidas e bebidas.

Providenciar alimentação e bebidas para aqueles que não estão nas suas casa ou simplesmente para aqueles que estão em casa não desejam executar tarefas culinárias, é um negócio em enorme expansão, especialmente nos chamados países desenvolvidos.

O aumento dos tempos livres o forte incremento do turismo em geral, a mudança de hábitos alimentares, o aumento da população nas cidades e a utilização cada vez mais generalizada

do crédito são, entre outros, factores que muito contribuíram para a expansão a que hoje assistimos na indústria alimentar. “ (Guia Técnica de Hotelaria, janeiro António Joaquim)

## **Caracterização do Departamento de F&B**

O departamento de F&B é a mais complexa das estruturas organizacionais e funcionais do hotel, isso devido as despesas com a mão-de-obra, que corresponde aproximadamente a 2.5 o gasto com o sector de hospedagem, sendo a receita 4 vezes menor comparativamente com o mesmo sector. (CASTELLI, 2003 pag.293)

Esse departamento exige um profissional com uma grande experiência na área, e uma boa brigada dos funcionários que trabalhem conjuntamente com o responsável desse departamento.

O termo Food & Beverage (Alimentos e Bebidas) adoptou-se para designar todas as actividades relacionadas com a produção, o serviço e a comercialização de comidas e bebidas. O Departamento de F&B, é parte integrante da estrutura de qualquer hotel e funciona na completa dependência da direcção. Tem a função de completar a oferta do Hotel, tornando a estadia do cliente mais agradável.

O departamento de F&B é composto por todos os serviços que se relacionam com os restaurantes, bares, cozinhas (produção) e aprovisionamento, devendo sempre estar submetido a um rigoroso controlo, para que tudo esteja em harmonia com um serviço de qualidade oferecendo satisfação ao cliente, tendo sempre em vista a maximização do lucro e minimização do custo.

Entre os factores que afectam os lucros, fazendo descer o nível das receitas, podemos mencionar a concorrência, leis e regulamentos, bem como a resistência dos clientes. Por outro lado, outros factores exercem pressões sobre os custos, nomeadamente as matérias-primas, a mão-de-obra, as taxas e impostos.

Entre as causas mais usuais da diminuição do nível de vendas podem citar-se:

- Preços fora da concorrência
- Monotonia das ementas
- Fraca qualidade da alimentação servida
- Serviço lento e ineficiente
- Falta de condições sanitárias
- Ambiente pouco atractivo e ruidoso
- Localização inadequada
- Promoção deficiente

O custo das matérias-primas e as despesas com o pessoal constituem, por outro lado, as componentes principais dos custos elevados das operações de alimentação e bebidas. Das variadas causas de custos elevados, podem mencionar-se:

- A compra ineficiente;
- O desperdício e a deterioração;
- A produção excessiva;
- O desvio dos produtos;
- A incorrecta fixação dos preços de ementa.

A forma eficiente de gerir uma operação de alimentação e bebidas, independentemente do seu tamanho, consiste em estabelecer os controlos necessários para obter os resultados planeados. (<http://gestaohoteleira.blogs.sapo.pt>)

O controlo do F&B é um instrumento de gestão, através do qual pode ser avaliado o desempenho de qualquer operação de comidas e bebidas, relacionando indicadores de gestão previamente estabelecidos com valores reais.” (MOSER, Francisco (2002, pag.77).

O controlo do custo, no entanto é mais do que comprar barato, reduzir o tamanho das porções a servir, ou substituir produtos de determinada qualidade por outros de nível inferior, ou também o inverso dessas situações.

Para além dos desperdícios desse departamento que requer um controlo para minimização dos custos que constitui o “calcanhar de Aquiles” é muito importante também manter um alto nível de qualidade, tendo sempre em conta os PPCC (perigos e pontos críticos de controlo) ou seja fazer uso das regras do HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points – Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controle).

Com a implementação do sistema HACCP tem -se prevenindo de possíveis problemas de segurança alimentar, acarretando vantagens que permitem às empresas:

- Proteger a saúde humana;
- Aumentar a confiança dos clientes;
- Melhorar a qualidade higiénica dos alimentos;
- Diminuir a probabilidade de ocorrência de falhas;
- Definir estratégias de prevenção, contra perigos que possam ocorrer em pontos específicos da cadeia alimentar;
- Reduzir o risco de colocação do mercado de produtos nocivos para a saúde pública;
- Garantir o cumprimento da legislação alimentar;
- Rápida integração com outros sistemas de gestão;
- Reduzir os custos da não qualidade;
- Reduzir o risco de perda de imagem.

Neste contexto, a produção de uma alimentação segura envolve a utilização de instrumentos como treino de funcionários, equipamentos adequados, controle de fornecedores, estrutura física adequada, elaboração do manual de boas práticas de manuseamento de alimentos e implementação do método de HACCP.

Aspectos que caracterizam o negócio de F&B:

- Reduzidos níveis de rentabilidade;
- Elevada concorrência;
- Actividade aparentemente simples, mas de extrema complexidade;
- Dificuldade em atingir e manter plena consistência ao longo do tempo;
- Mão-de-obra intensa, em horários ” pensados”;
- Imagem de qualidade difusa;
- Elevada exposição pública, sujeita a crítica fácil;
- Elevados riscos com a saúde de consumidores;
- Exigência de uma gestão rigorosa, competente e dedicada.

A actividade de F&B abrange uma enorme variedade de Unidades de restauração. Entre as principais, destacam- se:

- Restaurante a la carte (conceito tradicional);
- Fast Food (Restauração rápida);
- Restaurante temático (pizzas, bifes, comidas portuguesas...);
- Restauração colectiva (empresas, prisões, quartéis...);
- Catering (aéreo, hospitalar, festas,...);
- Restauração de oferta limitada (snacks, cafés, bares, clubes).

Apesar desta heterogeneidade, a gestão de qualquer unidade de restauração deve estar assente em princípios sólidos de qualidade, de eficiência e de um profundo respeito pelo consumidor. (MOSER, Francisco 2002)

## 2.3 Tarefas Práticas Realizadas

Durante esses três meses de estágio profissional obtive imensos conhecimentos práticos, que serviram para complementar a parte teórico, entre elas passo a destacar algumas práticas realizadas por mim:

- Confeccionar receitas de culinária, bem como identificar os ingredientes e elaborar a ficha técnica dos pratos;
- Caracterizar e conhecer as partes que compõem as áreas de estágio ao nível dos componentes estruturais e funcionais dos elementos integrantes;
- Executar, planear e controlar as práticas operacionais, inerentes ao funcionamento das referidas áreas;
- Reconhecer diferentes serviços e sua importância para satisfação dos clientes;
- Planear e organizar eventos em função das solicitações;
- Conhecer as políticas comerciais aplicáveis e a sua justificação;
- Avaliar a rentabilidade dos pratos constantes das ementas do F&B;
- Ter capacidade de resolver de melhor forma os problemas que possam surgir no dia-a-dia;
- Supervisionar todas as áreas do departamento para que tudo fique em perfeita conformidade;
- Adquirir a capacidade de gerir e apresentar soluções às reclamações;
- Gerir e administrar os recursos humanos e materiais em função das necessidades de serviço e de objectivos definidos.

Nos sub-capítulos que se seguem pretendo demonstrar de uma forma mais abrangente como se sucede as práticas operacionais em cada área do sector de F&B.

### **2.3.1 Gestão e Administração dos Recursos Humanos e Materiais**

A Gestão e Administração dos Recursos Humanos e Materiais é uma área muito importante dentro de uma empresa visto que ele trabalha com pessoas, esta não é uma área muito fácil de trabalhar sendo que não se consegue agradar a todos, então deve-se fazer a melhor gestão possível de pessoas para que tudo esteja em Harmonia. Nesse subcapítulo ir-se-á debruçar sobre o Horário dos trabalhadores, recrutamento, selecção e avaliação dos recursos Humanos.

A Gestão dos Recursos Humanos é uma especialidade que surgiu a partir do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais. Suas origens remontam ao início do século XX, após a Revolução Industrial, com a denominação Relações Industriais, como forma de reduzir os conflitos entre as organizações e as pessoas.

Os recursos humanos constituem uma função vital em qualquer empresa de serviços, especificamente nas empresas hoteleiras, onde o factor humano é intenso, mas em que infelizmente a sua qualidade escasseia no mercado. Assim, o contributo dos recursos humanos é essencial para todos os colaboradores nas suas várias etapas dentro da organização: admissão, integração, formação, acompanhamento, avaliação, gestão de carreira, gestão de conflitos, etc. (MOSER, Francisco (2002);

A gestão de recursos humanos é aplicada a qualquer tipo ou tamanho da organização, sendo contingencial, pois dependerá da situação de cada organização. Deste modo, a gestão de recursos humanos deve ser flexível e adaptável, sujeita portanto a um desenvolvimento dinâmico.

Para CHIAVANATO (1991), o recrutamento e selecção de recursos humanos devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo, ou seja, a introdução de recursos humanos na organização. Se o recrutamento é uma actividade de divulgação, de chamada, de atenção, de incremento de entrada (input), a selecção é uma actividade obstativa de escolha, de opção e decisão de filtragem da entrada (input) de classificação e portanto restritiva.



## **Horário de trabalho**

Os horários de trabalho são estipulados conforme as férias do pessoal, tendo em conta a previsão da ocupação, há quatro períodos diferentes de forma a cobrir todas as necessidades do serviço.

Por exemplo:

- Horário A- 7h00 às 15h00- destina-se a cobrir o serviço de pequenos-almoços, mise-en-place para o almoço e o serviço de mesas.
- Horário B- 12h00 às 15h00 e das 19h00 às 24h00 – abrange o serviço de almoço e jantar.
- Horário C- 16h00 às 24h00- cobre o período de tarde e o serviço de jantar.
- Horário D- 09h00 às 17h00- faz o serviço de bebidas do bar e de apoio a piscina.

Após o período de 12 meses de vigência do contrato de trabalho os funcionários têm o direito de usufruir de férias.

È da inteira responsabilidade do assistente de F&B a elaboração do mapa de férias, que por sua vez procura conhecer as preferências dos funcionários. Caso a preferência do funcionário coincidir com a conveniência de disponibilidade para o hotel, este funcionário poderá obter suas férias na data desejada, mas se não coincidir, então cabe a assistente de direcção e F&B decidir a melhor data para férias, sendo que nos meses como Julho e Agosto, o estabelecimento não atribui férias aos funcionários visto que é um período de época alta.

O assistente de direcção e F&B também ocupa-se dos assuntos de recursos humanos do respectivo departamento. Assim é responsável para o recrutamento do pessoal, de avaliação de desempenho, do fornecimento de dados para o processamento da folha de salários e do mapa de férias, relativamente às áreas inerentes a esse departamento.

No que tange ao recrutamento de pessoal, assistente de direcção de F&B ao verificar a necessidade de recrutamento, comunica essa necessidade á sua hierarquia e esta analisa a referida necessidade e dá a autorização de recrutamento. O hotel dá prioridade ao recrutamento interno, mas se não houver nenhum funcionário dentro da empresa que se enquadra ao cargo, então se passa ao recrutamento externo.

## **Recrutamento, Selecção e Avaliação**

A triagem das candidaturas é feita com base nas cartas de candidatura de candidatura e do curriculum vitae, é nesta etapa que selecciona os candidatos que melhor se enquadra no perfil do cargo. A etapa seguinte é a entrevista que permite informar o candidato sobre as características do cargo e da empresa, bem como permite a empresa captar o máximo de informações (informações biográficas, profissionais e psicológicas sobre o candidato). Após a entrevista passa-se a próxima etapa que é a decisão, ou seja, é determinar o candidato que melhor se enquadra no perfil que o hotel estava a procura.

## **Fontes de Recrutamento**

Fontes de Recrutamento são as instâncias que devem ser exploradas na busca de recursos humanos para abastecer o processo selectivo da empresa. (MARRAS,2002) Através de uma multiplicidade de técnicas de recrutamento, visando atrair candidatos para atender às suas necessidades (CHIAVENATO, 1991)

## **Recrutamento Interno**

Recrutamento Interno é aquele que privilegia os próprios recursos da empresa. Isto é, a divulgação das necessidades (vagas em aberto) é informada por meio de comunicação memoranda ou cartazes, em todos os quadros de avisos da empresa, com as características exigidas pelo cargo, solicitando àqueles interessados que compareçam ao sector de recrutamento.

Para candidatar-se à posição oferecida ou que enviem seus dados para análise essencialmente o recrutamento interno está fundamentado na movimentação de quadros de pessoal da própria organização, envolvendo, entre outros, os seguintes pontos: (MARRAS, 2002)

(1) Transferência de empregos; (2) Promoções de colaboradores; (3) Programas de desenvolvimento de Recursos Humanos; (4) Planos de carreira funcional. (CARVALHO E NASCIMENTO,1997)

Havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através da recolocação de seus empregados. (CHIAVENATO, 1991).

### **Recrutamento Externo**

Recrutamento externo é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objectivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efectivos. (MARRAS, 2002).

Dessa forma, incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações. (CHIAVENATO,1991).

O responsável pelo recrutamento escolhe os meios (interno, externo ou misto), de acordo com as características da mão-de-obra a ser recrutada e demais critérios preestabelecidos pelo órgão responsável pelas políticas e directrizes da gestão de pessoas. (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2001).

### **Seleção de Pessoal**

O objectivo básico da selecção é o de escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização, (CHIAVENATO,1991),e contratar pessoas com probabilidades de serem bem-sucedidas no trabalho. (SPECTOR,2002).

A selecção de recursos humanos pode ser definida singelamente como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. (CHIAVANATO,1991).

O autor salienta ainda que a selecção visa solucionar dois problemas básicos:

- Adequação do homem ao cargo;
- Eficiência do homem no cargo.

## **Método de selecção**

Existem diversos procedimentos adequados para identificar as características pessoais de cada candidato, com vista em possibilitar a selecção dos mais aptos. Esses procedimentos – os métodos de selecção – permitem o conhecimento não apenas das habilidades dos candidatos, mas também a previsão de seu comportamento no cargo a ser ocupado. (Gil,2001)

As técnicas de selecção de pessoal mudam, portanto, conforme o nível ocupado pelo cargo na hierarquia da estrutura organizacional, nível que normalmente é preestabelecido na descrição e especificação do cargo. (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA,2001)

## **Entrevista de selecção**

Em todo o processo selectivo, a entrevista pessoal é a técnica de selecção que mais influencia a decisão final a respeito do aproveitamento ou não de um candidato a emprego. (CHIAVANATO,1991)

Tem como objectivo detectar dados e informações dos candidatos a emprego subsidiando a avaliação do processo selectivo. (MARRAS,2002)

Entrevistar é dialogar, trocar informações, entender o ponto de vista do outro, é se comunicar, ou seja, compreender e for compreendido, influenciar e for influenciado. (BUENO, 1995)

A entrevista pode ser considerada como uma amostra do comportamento interpessoal, revelando a maneira como a pessoa se comunica e se relaciona com o entrevistador. (SPECTOR, 2002)

Sendo reconhecida hoje como um dos mais úteis instrumentos que se dispõe para a selecção de pessoal. (GIL, 2001).

Uma entrevista de selecção, quanto a sua metodologia, pode ser estruturada ou não-estruturada: (MARRAS,2002):

- Entrevista Estruturada: É a entrevista cujo processo baseia-se num método previamente planejado do ‘que’ e ‘como’ fazer ao longo de todo o tempo da entrevista. Esse método prevê todas as questões básicas que deverão ser colocadas aos candidatos, de forma padronizada e sistémica. Contudo, o uso de um conjunto padronizado de questões permite que o entrevistador recolha as mesmas informações de cada um dos entrevistados. (SPECTOR,2002)
- Entrevista não-estruturada: É aquela que não segue um padrão predeterminado ou não se prende a nenhum planeamento prévio de detalhes individuais. É muito mais uma conversa entre o entrevistador e o entrevistado, na qual a natureza da interacção entre duas pessoas determina a maior parte do que é abordado. (SPECTOR,2002)

### **Análise dos currículos**

Os currículos são instrumentos úteis para a obtenção de informações. (Gil,2001)

Porém, na maioria dos casos são insuficientes para proporcionar uma visão real do candidato. Sendo um dos documentos estratégicos entre os que se encontram à disposição do candidato a um posto de trabalho. (BURGUETE, MINGUÉLEZ E DÁVILA,1999)

A leitura do currículo representa mais do que examinar a experiência profissional do candidato e sua formação. Ela ajudará a tomar decisões e formular perguntas ao candidato. (WEISS,2001)

### **Testes Escritos**

Os testes escritos podem ser gerais ou específicos. As provas gerais visam avaliar o grau de cultura geral do candidato. (LIMONGUI – FRANÇA E ARELLANO,2002)

Recomenda a utilização de testes escritos para o preenchimento de cargos para os quais se requer conhecimentos específicos, bem como determinadas habilidades, como, por exemplo, a de redacção. (GIL,2001)

A escolha da modalidade de teste, bem como a definição de seu conteúdo, deve levar em consideração o perfil do cargo. Deve-se evitar o uso de “pacotes”, e dos testes de carácter académico, porque, embora servindo para seleccionar pessoas competentes, não garantem a escolha dos melhores candidatos para o cargo em questão. (GIL, 2001)

### **Testes práticos**

São técnicas que exigem respostas a situações de forma que os candidatos interajam e participem activamente delas. Por se tratar de actividades que envolvem actuação e muitas vezes simulações de uma circunstância profissional, o controle por parte do candidato fica diminuído e os resultados podem ser mais visíveis e espontâneos. (LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, (2002)

Os testes práticos são utilizados, em geral, para avaliar um determinado conhecimento ou prática de trabalho. (MARRAS,2002)

### **Testes psicológicos**

Os testes psicológicos são instrumentos que permitem ao psicólogo prospectar, mensurar e avaliar características específicas dos indivíduos. Os testes psicológicos podem ser divididos em duas categorias: (MARRAS,2002)

- Testes de aptidões
- Testes de personalidade

Os testes psicológicos são instrumentos muito úteis para identificar as aptidões dos candidatos. Podem ser utilizados para a avaliação do potencial intelectual dos candidatos,

de suas habilidades específicas (raciocínio verbal, raciocínio abstracto, raciocínio mecânico, etc.), bem como de seus traços de personalidade. (GIL,2001)

Os testes psicológicos deverão ser aplicados por profissionais da área, os mesmos terão de realizar diversas técnicas, a fim de identificar nos candidatos suas principais características (intelectual, motora, habilidades, raciocínio, etc.).

Os funcionários de cada departamento são avaliados pelo seu chefe directo, através de uma ficha de avaliação, “ Anexo 1”, realçando a assiduidade, pontualidade, empenho, criatividade, comportamento.

### **2.3.2 Actividade Comercial**

Um dos papéis importante do assistente de F&B é elaborar um conjunto de propostas/ actividades para rentabilizar de melhor forma o hotel. Uma das actividades que geram lucro no hotel são os eventos, estes quando bem realizados geram boas receitas.

Neste subcapítulo debruçarei sobre os Eventos, desde classificação, tipologia, fases, planeamento, realização ate a avaliação de eventos, para que o hotel tenha uma boa rendibilidade com o evento terá que focar nessas etapas do Evento.

#### **Eventos**

O evento pode ser entendido como sendo um acontecimento, previamente planeado, visando a atingir resultados definidos junto ao seu público-alvo, ou seja eventos podem ser entendidas como, acontecimentos programados visando a divulgação, a comercialização e o desenvolvimento de actividades científicas, culturais, desportivas, assistências, etc. Servem como instrumento de incentivo ao turismo. (BENI, 1998).

Esta é um instrumento institucional e promocional utilizado na comunicação dirigida, com a finalidade de criar e/ou fortalecer a imagem de empresas, produtos, serviços, ideias de pessoas por meio de um acontecimento previamente planeado, num determinado espaço de tempo, com a aproximação entre os participantes, que seja física ou através de recursos tecnológicos.

#### **Classificação de Eventos**

Os eventos podem ser classificados em função do seu tamanho:

- Pequeno: até 200 participantes;
- Médio: de 200 ate500 Participantes;
- Grande: acima de 500 Participantes.



Além do tamanho podem ser agrupados também por:

- Eventos de carácter Familiar: Casamentos, Batismo, Aniversários, Bodas;
- Eventos de carácter Profissional: Seminários, reuniões, Ciclo de estudos, Congressos;
- Eventos de carácter social: Concertos, Bailes, Desfiles;
- Eventos de carácter político: Convenções;
- Eventos de carácter religioso: Assembleias.

\* Dependendo da forma que é analisado o evento pode e irá ter outras classificações

### **Tipos de Evento**

Existem diversos tipos de eventos, cada um com a sua particularidade, em seguida passo a apresentar os diversos tipos de evento:

- Exposições: Reunião de pessoas para expor produtos, sem a venda dos mesmos.
- Palestras: Um tipo de reunião derivado da conferência, vinculada a uma série de palestras proferidas por professores ou especialistas.
- Concurso: Reunião de pessoas com o objectivo de disputar uma competição regida por um regulamento específico.
- Conferência: A apresentação é feita por um expositor (conferencista) para um público previamente conhecido. O conferencista expõe um assunto que seja de seu amplo conhecimento e ao final responde às perguntas do auditório (normalmente são formuladas por escrito e dirigidas à mesa). A conferência visa um público específico que demonstra familiaridade com o assunto abordado. É comum a figura do moderador.
- Congresso: Reuniões promovidas por entidades associativas, visando debaterem assuntos que interessam a um determinado segmento profissional, trocando ideias sobre pesquisas, teses, transmissão de novas técnicas, etc

Os congressos podem ser: Regionais / Nacionais / Internacionais. Na sessão plenária de encerramento são apresentadas as conclusões para que sejam encaminhadas às autoridades, como pronunciamento oficial da classe. As sessões de trabalho, de acordo com o tema do congresso, podem utilizar várias técnicas de apresentação, divididas em várias actividades, tais como: palestras seguidas de debates, encontros, cursos, almoços com especialistas, mesas redondas, painéis, fóruns, simpósios, seminários, jornadas, entre outras.

- **Convenção:** É uma reunião fechada, promovida por entidades empresariais ou partidos políticos, com objectivo comercial, promocional, de conagração, etc. Caracteriza-se como evento de pequeno ou médio porte. Os custos de uma convenção são cobertos pelos próprios convencionais, no caso de entidades de classe e partidos, ou pelos promotores, no caso das empresas. Compete ao organizador analisar tudo, inclusive detalhes dos concorrentes, para poder adequar o seu planeamento às metas desejadas pelo cliente.
- **Encontro:** Pequeno congresso classista ou de entidade associativa. Pode ser classificado como “estudos de casos”. O caso é relatado ao grupo por um dos participantes e o grupo procura a solução mais adequada a partir dos relatos. Surgem várias soluções e o grupo acaba elegendo a forma mais convincente, após analisá-la criticamente.
- **Feira:** É a iniciativa de uma ou várias empresas que se associam para divulgar e promover seus produtos, serviços e técnicas, visando a comercialização. É uma actividade grupal e expositiva, cuja finalidade é a conquista de mercado, isto é, o aumento da demanda pelos produtos e serviços em exposição. Na montagem da feira, as mercadorias são arrumadas e preparadas de forma a permitir que sejam examinadas, tocadas ou degustadas pelos visitantes, o que estimula a concretização de negócios.

A feira é um evento de grande porte, aberto ao público em geral, com tempo de duração estimado entre 2 e 15 dias. Para definir sua periodicidade e duração, deve-se levar em conta os seguintes aspectos:

- Nº de visitantes por dia em relação ao total estimado;
- Relação entre o custo da feira e o retorno directo ou indirecto;

- Potencial dos produtos a serem apresentados ou vendidos;
  - Capacidade de reposição dos produtos expostos na feira;
  - Capacidade de sustentação das promoções oferecidas, tais como amostras, brindes, shows, brincadeiras, sorteios, etc;
  - Correspondência entre vendas e negócios concretizados;
  - Possibilidade de apresentação de novas técnicas e lançamentos.
- 
- Fórum: É um tipo menos técnico de reunião, que deve ser realizado em recinto amplo, permitindo a participação de um público numeroso, com a liberdade de debaterem seus pontos de vista sobre o tema em pauta, em busca de um consenso geral. O debate, apesar de livre, conta com um coordenador que colhe as opiniões, apresentando ao final uma conclusão que represente a opinião da maioria, após considerar o grupo esclarecido. Depois de aprovada, a conclusão transforma-se no objectivo a ser perseguido pelo grupo, orientando seu comportamento, geralmente procurando sensibilizar a opinião pública para certos problemas sociais.
  - Entrevista Colectiva: É uma reunião entre uma personalidade e imprensa para esclarecimentos e questionamentos.
  - Mesa redonda: É uma reunião de pequenos grupos de técnicos ou conhecedores de assuntos específicos para debate ou treinamento, no sentido de obter conhecimento e esclarecimentos. Tem um coordenador, que pode ser denominado Presidente, que atua como elemento moderador, orientando a discussão para que ela se mantenha sempre em torno do tema principal. Os participantes da Mesa apresentam seus pontos de vista (com tempo limitado), havendo depois os debates, quando então poderá haver a participação dos presentes (assistentes), na forma de perguntas, por escrito ou oralmente. Na mesa redonda existe grande interacção entre os apresentadores e destes com a plateia, sendo que seu êxito depende, em grande parte, do coordenador, que tem a missão de conduzir os trabalhos de forma que os verdadeiros objectivos sejam atingidos.
  - Painel: É um tipo de reunião derivada da mesa redonda, onde os expositores debatem entre si o assunto em pauta, cabendo ao público assistente tão-somente

funcionar como expectador, sem direito a formular perguntas à Mesa. É uma forma de reunião limitada a um pequeno número de especialistas.

- Conclave: Reunião de carácter religioso com o objectivo de debater assuntos ligados a religião.
- Leilão: Reunião de pessoas com o objectivo de comprar algo, sob o comando de um leiloeiro.
- Seminário: Consiste na exposição oral para pessoas colocadas num plano de conhecimento, sabendo-se que os participantes possuem algum conhecimento prévio do assunto a ser debatido.

A dinâmica da sessão divide-se em três fases:

- Fase da exposição: quando um participante, previamente escalado, relata a pesquisa realizada ao grupo;
- Fase de discussão: quando o assunto em pauta é debatido e esmiuçado em todos os aspectos;
- Fase de conclusão: quando o coordenador submete à aprovação do grupo as recomendações finais da sessão.

O seminário tem como objectivo a transmissão, actualização, debate, divulgação ou transferência de conhecimentos e técnicas, centrados num tema básico, que pode ser desdobrado em subtemas. Por ser muito semelhante ao congresso, porém de menor porte, o seminário costuma ser chamado de “congresso de pequeno porte”.

- Simpósio: Derivado da mesa redonda. É de alto nível, com a participação de especialistas de renome. Destinado à divulgação de experiências, pesquisas ou inovações tecnológicas em determinada área profissional, para discussão e debate sobre as possibilidades de sua aplicação prática, sendo utilizado para estudar problemas complexos. O que difere o simpósio da mesa redonda é que os expositores não debatem entre si. Debates, perguntas e respostas são efetuadas directamente pelo público assistente, que tem participação activa. Normalmente é promovido por entidades técnico-científicas.

## **Fases do Evento**

A Área dos Eventos do hotel pode simplesmente alugar espaços para que outras empresas do ramo organizem e executem eventos, Contudo pode ocorrer também que ele próprio passe a captar e organizar eventos, nesse caso, uma vez captado o evento, essa área deve desenvolver uma série de tarefas, em cada uma das fases que compõe o desenvolvimento do evento. São elas: Planeamento, realização e avaliação. Cabe ressaltar que as tarefas inerentes em cada uma das fases dependem do tipo e das exigências de cada evento em questão.

As primeiras decisões a serem tomadas para a realização de um evento devem contemplar alguns pré-requisitos necessários, como: a definição dos objectivos, da equipe que irá coordenar e colaborar com o evento, o público a que se destina, a data e o local, além dos principais recursos que serão utilizados para sua execução.

**1ª Fase** - solicitação para realização do evento – o cliente entra em contacto com o hotel e manifesta a intenção de realizar determinado evento nas instalações do estabelecimento.

**2ª Fase** - Elaboração e apresentação das propostas – depois de conhecer o que pretende o respectivo cliente, deve-se ainda tomar algumas informações importantes tais como o número de pessoas que farão presentes, o dia e a hora, conhecer o carácter do evento (familiar, social, profissional, político, religioso e outros), e tomar conhecimento se há algum pedido em especial. A assistente de Direcção de F&B apresenta a proposta ao cliente já com respectivo orçamento. A proposta do menu geralmente é composta por entradas, prato de peixe, prato de carne, acompanhamento, sobremesa. Compete ao cliente decidir se quer um orçamento com bebidas já incluídas ou se prefere que as bebidas sejam facturadas ao consumo.

**3ª Fase** - Negociação – após a aceitação da proposta passa-se as condições de pagamentos. Deve ser feito um pré-pagamento de 50 % três dias antes do evento e o restante depois do evento e caso as pessoas estipuladas não apareçam, não é da responsabilidade do hotel, portanto pagará na totalidade o que foi acordado.

**4ª Fase** -planeamento do evento – é nessa fase que se faz a distribuição da brigada, compra dos materiais necessários e a coordenação interdepartamental.

**5ª Fase** - realização – é quando se passa a execução, ou seja, a montagem, coordenação, decoração, layout, limpeza do espaço e controlo do serviço.

**6ª Fase** - Avaliação – é verificar se o evento ocorreu em conformidade com o esperado tanto para o cliente como para o hotel, ver se o cliente está satisfeito e se o evento foi de encontro com as suas expectativas, caso haja reclamação de alguma não conformidade, deve-se apresentar as sinceras desculpas e apurar o porquê da não conformidade, para certificar que erro desse tipo não aconteça em outras ocasiões, também deve-se controlar o rácio, controlo de custo e de receitas.

### **Planeamento do Evento**

Baseia-se em definir as etapas, métodos e meios necessários para a realização de um trabalho, evento, com intuito de minimizar o máximo possível o risco de ocorrer imprevistos.

Assim o planeamento há que levar em conta a disponibilidade dos produtos, dos recursos humanos e materiais.

Nesta fase deve-se fazer uma análise detalhada da planificação dos espaços, das tecnologias, descrição das técnicas animação, materiais, recursos humanos disponíveis e a definição dos responsáveis por cada acção é determinante no sucesso do evento.

Para realizar um planeamento com sucesso, devemos seguir os seguintes passos:

- Analisar a situação actual dos negócios para descobrir como está sua empresa, tanto internamente, como em relação ao mercado. Essa etapa é fundamental, já que é o alicerce do restante do planeamento;
- Determinar os objectivos e definir com clareza aquilo que pretendemos atingir. Quanto mais detalhadamente for os objectivos, mais fácil alcançá-los;

- Identificar os públicos para saber com quem iremos lidar. Para aumentar sua produção, por exemplo, é preciso pensar em maneira de agir levando em conta todas as pessoas envolvidas nesse processo;
- Definir estratégias e pôr no papel como alcançar os objectivos. Após saber onde estamos, onde queremos chegar e com quem iremos lidar, é hora de traçar o caminho a ser seguido;
- Estabelecer recursos para saber o que temos à disposição para a concretização de projecto. Nesse ponto, é importante levantar dados sobre os recursos financeiros, materiais e, sobretudo, humanos;
- Implementar e operacionalizar as estratégias definidas anteriormente, ou seja, dar vida ao projecto. Com base nas informações levantadas nas outras fases;
- Controlar avaliar é a fase em que levanta todos os pontos positivos, os negativos e o quanto de nossos objectivos iniciais foram alcançados. Esse feedback vai servir como uma bússola, para nortear os próximos passos da empresa.

Concluindo pode – se dizer que só depois de definido o objectivo, o tema e o público-alvo do seu evento, deve escolher a melhor data, melhor local, melhor actividade e o melhor programa para acomodar os participantes do seu evento.

Uma vez definidos todos os requisitos referidos anteriormente, chega a vez de executar uma tarefa muito relevante que é a distribuição da brigada, pois deverá saber o número de funcionários que será necessário para suportar o evento, caso for necessário deve-se adquirir pessoal que trabalha em part-time ou serviços terceirizados, o evento não deverá perturbar o funcionamento normal das actividades do estabelecimento, por isso não se pode desfalar a brigada. Assim para melhor coordenação a brigada é escolhida pelo responsável máximo desse departamento e pelos chefes dos sectores abrangentes. Há que definir os sistemas de trabalho a ser adoptado durante o desenvolvimento do evento.

Para que o serviço seja impecável é necessário que haja uma coordenação interdepartamental, ou seja, tem haver comunicação entre os departamentos.

## **Realização de Eventos**

Esta demonstra todas as etapas percorridas na elaboração de um evento, desde a Geração de ideia até a fase de Implementação. Trata-se de colocar em prática todas as tarefas em que se tem estado a preparar na organização, cuja duração pode ter levado dias, meses, etc, e de cumprir com a planificação traçada.

Para que a realização dos eventos possa ser bem-sucedida deve -se ter uma boa comunicação interna, todos os colaboradores devem estar bem informados sobre o acontecido, para que possa ter o engajamento de todos na execução das tarefas.

A lavandaria fornece as rouparias necessárias se for o caso, a cozinha e o e restaurante devem requisitar os produtos necessários para a realização do evento. Esta fase consiste em colocar em prática o que se tinha delineado, ou seja, a cozinha encarrega da preparação dos alimentos, o bar ou restaurante trata das bebidas e do espaço, esperando apenas pelos clientes para começar o serviço. O serviço tem de ser o mais perfeito possível para ir de encontro com as expectativas/ solicitação dos clientes.

## **Avaliação de Eventos**

Nesta etapa procede-se a uma avaliação rigorosa do resultado do programa implementado, ou seja confrontação dos resultados esperados com os obtidos, possibilitando identificar os pontos positivos e negativos do evento, a fim de confirmar ou não satisfação das expectativas dos clientes.

A percepção do cliente é fundamental para avaliar o resultado, daí a necessidade de se munir de mecanismos que permitem avaliar o grau de satisfação do cliente.

Pode- se ver que é da responsabilidade do assistente de F&B a divulgação de novos produtos, por isso, há necessidade de planear, dirigir e coordenar as actividades relacionadas com a comercialização e a venda dos produtos e/ou serviços de uma empresa ou instituição. As suas funções são muito importantes porque è através das vendas que



promovem realizam as empresas obtêm os recursos financeiros a sua sobrevivência económica. Uma empresa só é rentável quando consegue obter receita superior as suas despesas e o objectivo principal destes gestores é assegurar que, através das suas vendas, a empresa tenha o maior volume possível de receita.

O conhecimento das modernas técnicas de marketing e sua aplicação no ramo torna-se indispensável na condução do negócio hoteleiro.

Também a que realçar que a política comercial tem um peso relevante em todos os departamentos e o F&B não foge a regra. Nesta óptica também é importante compreender determinadas políticas comerciais usadas pela unidade.

Resumidamente pode-se dizer que o assistente de F&B devesse fazer de tudo para que o hotel tenha cada vez mais rentabilidade, uma vez que ele possui de técnicas e ferramentas que lhe irão ajudar a obter bons resultados, mas isso só será possível se souber fazer um bom uso do material que tem em mãos.

O assistente devesse fazer pacotes promocionais como o LastMinut, que consiste em vender acima do tempo de forma a aumentar a quota de cliente, deve munir de estratégias tais como o YieldManagment (é uma gestão que tende a otimizar a gestão do hotel, ou seja é vender a cada momento a melhor preço a clientes do hotel), Merchandising (É uma ferramenta de Marketing formada para um conjunto de técnicas responsáveis pela informação e apresentação destacada dos produtos no ponto de venda de maneira a que acelere a sua rotatividade). Também ele deve munir de políticas de promoção, tais como promoção, publicidade, etc, de forma a rentabilizar o hotel de uma forma eficiente.



## Utensílios e Equipamentos

O Bar deverá dispor de utensílios diversos, necessários para o seu bom funcionamento, ou seja, utensílios adequados para o preparo de bebidas e o serviço das mesmas. Entre os principais utensílios de uso quotidiano do bar, destacam- se:

- Abridor de garrafas e latas;
- Coador;
- Bandejas;
- Pinças de gelo;
- Colher bailarina;
- Tigela e pires, para salgadinhos;
- Baldes para gelo;
- Facas diversas;
- Colheres diversas (chá, café, sobremesa.);
- “Mixing – glass” (copo de misturas);
- Copos diversos (vinho, conhaque, whisky, refrigerante, cerveja, sucos);
- Porta – copos;
- “Shaker” (utensilio de fazer coquetel);
- Jarras;
- Espremedor de frutas;
- Amassador de limão;
- Ralador de noz- moscada;
- Pratos diversos;
- Saca- rolhas;
- Tábua para cortar frutas;
- Paliteiro;
- Cinzeiro;

- Panos de serviços;
- Toalha de mão;
- Guardanapo de papel;
- Panos de prato;
- Pinça para gelo;
- Entre outros.
- Além dos utensílios referenciados, o bar necessita dos seus equipamentos, como qualquer outra secção, nomeadamente:
- Máquina de fazer gelo;
- Frigoríficos;
- Mesas;
- Máquina de moer café;
- Máquina de sumos;
- Máquina de refrigerantes;
- Cadeiras;
- Máquina de imperial;
- Balcão frigorífico, para sumos, refrigerantes, água, leite, entre outros;
- Balcão do bar;
- Mesa de serviço;
- Armários / aparadores;
- Arcas/ geladeiras;
- Mala térmica;
- Entre outros.

O Hotel oferece as seguintes bebidas:

Bebidas alcoólicas:

- Fermentadas: Cervejas e Vinhos;
- Fermento destiladas: Aguardentes de cana; rum; Whisky; Conhaque; Tequila; Vodka; Gin; Vermute; Licores; Ponche; outros.

Bebidas não alcoólicas:

- Com gás: águas; refrigerantes;
- Sem gás: Águas; Sumos;
- Quentes: chá; cafés;

Quanto a vinhos:

- Tintos;
- Brancos;
- Verdes;
- Roses;
- Espumantes;
- Champanhe.

## **Requisitos da brigada do Bar**

- **Asseio/hábitos** - o restaurante é um local onde são manipulados alimentos, por isso se deve primar pela limpeza das mãos e unhas limpas, barba feita, higiene bucal, cabelos cortados, usar perfumes suaves e jóias discretos, evitar fumar, não mascar pastilhas elásticas, não apoiar-se nos móveis e paredes e nem intrometer-se nas conversas dos clientes.
- **Cortesia/educação** – a brigada do restaurante deve agir sempre com delicadeza e boa educação, agradar os clientes através do profissionalismo.
- **Cooperação/espírito de equipa** – o sucesso do restaurante depende da cooperação de toda a brigada, e isso implica realizar trabalhos com participação de outras pessoas, ajudar os colegas, quando for necessário.
- **Honestidade** – a honestidade deve ser um componente fundamental na vida profissional, pois tais acções repercutem nos lucros da empresa.

## **Actividades desenvolvidas ao longo do estágio na área de Bar:**

- Preparar o mise em place do pequeno-almoço;
- Receber os clientes que vão tomar pequeno-almoço;
- Preparar o mise em place do jantar;
- Recolher as toalhas e guardanapos usados para lavar;
- Lavar as loiças do restaurante e colocar nos seus devidos lugares;
- Preparar o mise em place do almoço no snack-bar;
- Atender aos clientes, tomar nota do pedido e entregar na cozinha;
- Tarefa para o almoço (Snack-Bar):
- Obter informações acerca da previsão dos hóspedes fornecidas pela recepção;
- Arrumar e limpar as mesas e cadeiras do snack;
- Preparar couvert;

- Fazer requisições dos produtos em falta;
- Limpar e arrumar o frigorífico
- Arrumar as requisições;
- Limpar o bar, como o chão, as prateleiras, o balcão;
- Preparar as mesas para o almoço, limpa-se a porta – guardanapos repondo os guardanapos nas mesas, distribui-se os números e coloca-se os naperões nas mesas depois de estas serem limpas e arrumadas;
- Verificar se existem serviços pendentes, como informações do turno anterior;
- Informar junto da cozinha quais os produtos que não tem disponível, de forma a informar o cliente caso este solicitar esse produto, ou saber indicar os que têm disponível;
- Efectuar o serviço de mesa, desde a carta até o pagamento da conta;
- Ter uma atitude atenciosa e prestável com os clientes para poder ajudar no que precisarem;
- Fazer a passagem de turno;
- Lavar e arrumar todos os itens utilizados no serviço de almoço;
- Arrumar as prateleiras sempre que necessário;
- Efectuar o fecho da conta do dia;
- Esvaziar o recipiente do lixo;
- Fechar o Snack e entregar a chave na recepção.

### **Controlo de Bebidas no Bar e Restaurante**

É feito diariamente, através da contagem física de todas as bebidas existentes no bar e restaurante e se preenche uma ficha (anexo3) para verificar se está tudo em conformidade. Todos os dias a chefe de cada secção imprime um relatório de vendas do dia anterior do bar e do restaurante, este relatório permitirá saber as quantidades vendidas. A soma das quantidades vendidas no dia anterior de cada bebida (unidade) e a existência do dia actual deve ser igual a existência Inicial (stock fixo.)

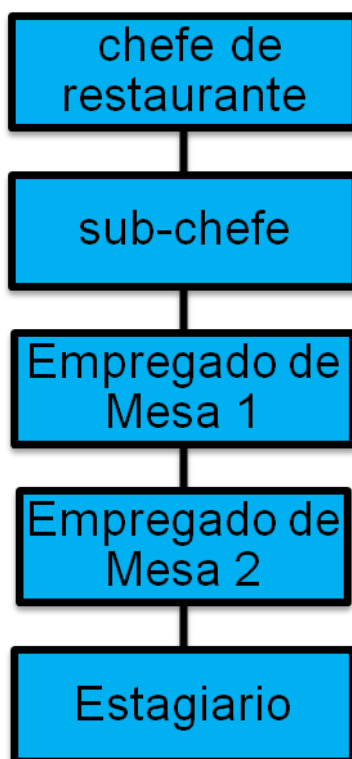
### 2.3.4 Restaurante

“O restaurante pode ser considerado como o estabelecimento que fornece ao público alimentação mediante pagamento.

Os restaurantes, em geral, podem ser classificados de várias maneiras. Uma delas é de agrupá-los por categorias do tipo: Luxo, primeira categoria, segunda e terceira categorias.”

Essas categorias são representadas por símbolos, como garfos e facas. Tais símbolos são afixados nas entradas dos estabelecimentos para melhor orientar os clientes. (CASTELLI,2003.-pag.297)

#### Organograma Funcional do Restaurante do Hotel Porto Grande



**Ilustração 3-** Organograma Funcional de Restaurante



## **Mobiliário e Utensílios do Restaurante**

O mobiliário do restaurante deve estar em harmonia com o tipo e a categoria do estabelecimento, facilitar o serviço por parte da sua brigada, oferecer conforto, ser padronizado para facilitar a sua reposição e ser resistente para o uso diário. É de salientar que o hotel possui um mobiliário do tipo tradicional e se encontra em sintonia com a decoração do restaurante. Vários são os móveis necessários para operar num restaurante, entre eles: mesas, cadeiras, aparadores, mesas auxiliares (guéridons), carrinhos diversos, mesa para buffet.

De entre utensílios do snack-bar e do restaurante passo a citar alguns: abridor de garrafas e latas, coadores, bandejas, pinça de gelo, colher bailarina, tigela para salgadinhos, baldes para gelos, facas diversas (chá, café, sobremesa), mixing-glass (copo de misturas), copos diversos, tábua para cortar frutas, doseador para bebidas, jarras, espremedor de frutas, ralador de noz-moscada, saca-rolhas, paliteiros, guardanapos de pano e de papel, toalhas de mão, cinzeiros, etc.

## **Rouparia do Staff de Restaurante**

Uniforme é um valioso componente, para a boa aparência do pessoal do restaurante, facto de fundamental importância para o sucesso do estabelecimento. Por isso os uniformes devem:

- Ser confeccionados com tecidos de qualidade que garantam maior durabilidade e melhor aparência;
- Ser facilmente lavados e passados;
- Ser confortáveis para facilitar os movimentos necessários para execução dos serviços.

Recomenda-se:

- Utilizar os uniformes tão somente quando a execução das tarefas pertinentes;
- Trocar de camisa e substituí-la sempre que for constatado desgaste dos punhos;
- Limpar os sapatos diariamente. (CASTELLI,2003 – PAG. 307)

No hotel porto Grande o Staff de restaurante possui um fardamento composto por:

- Saia/ calca preta
- Camisa de manga curta de cor branca
- Gravata tipo borboleta de cor grana
- Avental de cor preta

### **Tipos de Serviços e Tipos de Execução dos Serviços**

Os tipos de serviço definem-se pela forma como se processam e segundo os costumes ou conveniências dos estabelecimentos. Os tipos de serviço prestados ao cliente num restaurante são apresentados de três formas fundamentais:

Serviço de Mesa Redonda - Quando existe um menu fixo ou com opções, mas com preço já determinado independentemente da sua composição. Podemos apresentar este serviço a partir de uma ementa fixa escolhida pelo restaurante, sem possibilidade de troca e opção, a um preço fixo, independentemente de o cliente consumir todos os pratos ou não. A outra possibilidade dá-se através de uma ementa com opções. Aqui o restaurante tem várias ementas à escolha, com um preço previamente estabelecido e o cliente só tem de optar pelo que lhe mais agrada.

Serviço à lá Carte – É mais vantajoso, do ponto de vista económico, quer para o cliente, quer para o estabelecimento. Este serviço caracteriza-se pela diversidade das iguarias, cada um com o seu preço específico.

Serviço Buffet - O cliente paga uma determinada quantia, podendo assim consumir de tudo o que tiver exposto nas mesas e repetir se desejar. Dá um grande leque de opções e permite a redução do pessoal das mesas, tanto em quantidade como em qualificação.

O Hotel Porto Grande, faz uso, dos serviços á la carte e Buffet (eventos).

Os estabelecimentos devem executar os serviços de mesa de acordo com o respectivo tipo, qualificação e classificação. Por mais modesto que seja um estabelecimento de restauração e bebidas, deve cumprir sempre um conjunto de regras fundamentais que revelam profissionalismo e contribuem decisivamente para justificar o preço cobrado. Importa por isso conhecer essas regras e praticar um serviço de mesa adequado a cada tipo de estabelecimento.

A execução dos serviços de mesa é caracterizada de cinco formas distintas: à Russa, à Inglesa directa e indirecta, à Francesa e à Americana.

Em cada tipo de serviço são utilizados métodos e certas atenções que possibilita caracterizar cada tipo de serviço, da seguinte forma:

### Serviço á Inglesa

Directo – o empregado, recolhe o serviço na cozinha, verifica se está de acordo com o pedido, transporta-o para a sala, apresenta-o ao cliente pelo lado esquerdo e começa a servir, após aprovação, utilizando o talher de serviço (colher e garfo), que manipula em jeito de pinça. Tem o cuidado de colocar o alimento principal, ligeiramente sobre o lado direito do cliente. As guarnições e acompanhamentos, sobre o lado oposto, de forma a contrastar as suas cores e criar um aspecto vistoso. Os molhos, devem ser sempre apresentados separados e colocados ao lado das iguarias, nunca sobre elas. Os pratos são colocados e retirados pelo lado direito, do cliente, salvo se causar incómodo ao cliente e se torne mais fácil retirar pela esquerda. Nesse caso devemos utilizar a mão esquerda. Este serviço tem a vantagem de ser mais rápido e eficaz. A desvantagem de não poder ser

aplicado a todas as iguarias (peixes e omeletas) e necessita de pessoal com maior formação. (necessário 1,5 m<sup>2</sup>, por pessoa)

Indirecto – o empregado, apresenta a travessa ao cliente e coloca-a na mesa de apoio (gueridon), em seguida recolhe os pratos da mesa de apoio e coloca-os na de serviço, dando início á realização do serviço. O gueridon, deve ser colocado perto da mesa e num local bem visível, sendo nele colocadas, as travessas os pratos e os alimentos a ser servidos segundo as normas prescritas e de frente para a mesa. O empregado, utilizará o talher de serviço, mas desta vez a colher na mão direita e o garfo na esquerda. Este serviço, tem como vantagem, ser rápido e elegante, assim como, proporcionar uma distribuição equitativa e económica. Com desvantagem, torna-se mais dispendioso, devido á aquisição do gueridon. (necessário 1,8 m<sup>2</sup>, por pessoa)

#### Serviço á Francesa

O empregado recolhe o serviço da cozinha, verificando, se está tudo de acordo com o pedido. Em seguida, transporta-o numa travessa, com a mão esquerda, protegido por um pano (lito). Neste tipo de serviço, a iguaria principal, é colocada no centro da mesa e as guarnições, são servidas pelos empregados, pelo lado esquerdo do cliente, com utilização dos talheres de serviço.

O empregado aproxima a travessa do cliente (8 a 10 cm do prato), permitindo, que ele se sirva a seu gosto. O empregado, deve manter a posição correcta, pés juntos, um pouco inclinado sobre a mesa para facilitar o serviço e a mão direita levemente sobre as costas.

Quando este serviço, é para mais de 4 pessoas, o empregado deve apresentar a travessa aos clientes pela esquerda e permitir que eles se sirvam, com o talher de serviço. (necessário 1,5 m<sup>2</sup>, por pessoa)

#### Serviço á Americana

É o mais fácil de todos os serviços, pois as iguarias, são empratadas na cozinha e vão directamente para a mesa. O serviço é feito pelo lado direito do cliente, sendo o prato colocado directamente na frente do cliente. Tem como vantagem, ser um serviço fácil e

rápido, possibilitando ao cozinheiro ser criativo, no empratamento. Como desvantagem, no campo profissional, é prejudicial para o empregado de mesa, pois tira toda a perícia necessária a um serviço normal. (necessário 1,2 m<sup>2</sup>, por pessoa)

### **Serviço á Russa**

Pela morosidade, este tipo de serviço está praticamente abandonado. Deve apenas ser utilizado em pequenos e requintados banquetes, quando se dispuser de muito pessoal. As peças vêm da cozinha, geralmente inteiras e são apresentadas pelo chefe de turno aos clientes, sendo depois colocadas no gueridon e trinchadas, mantendo o formato primitivo. Após a peça trinchada e reconstituída é de novo levada ao cliente e serve-se á Francesa ou á Inglesa Directo.

Tem como vantagem, o facto de ser um serviço particularmente requintado e de permitir dosear as quantidades de acordo com a vontade do cliente. Como desvantagem, este serviço não é económico e é muito demorado, necessitando de mais pessoal.

### **Serviço à Chinesa**

Os pratos da cozinha chinesa, não são habitualmente servidos em sequência como no ocidente. São todos trazidos para a mesa ao mesmo tempo, e cada conviva vai seleccionando o que prefere, ou misturando-os á sua vontade. Por essa razão, as mesas de comida chinesa têm no centro uma rodela rotativa sobre a qual os pratos são colocados. Cada conviva faz girar a roda de acordo com o prato que quer atingir.

### **Requisitos da Brigada do Restaurante**

- Asseio/hábitos – mãos e unhas limpas, barba feita, cabelos amarados, perfumes e joias discretos, evitar fumar, não mascar pastilhas elásticas, não apoiar-se nos móveis e paredes e nem interferir nas conversas dos clientes.
- Cortesia/educação – agir sempre com delicadeza, tacto e boa educação, bem como ter conhecimento de línguas.

- Cooperação e espírito de equipa – realizar um trabalho com participação de outras pessoas, ajudar os colegas quando for necessário.
- Honestidade – servir uma dose de bebida com várias “choradinhas” para com isso obter do cliente uma gorjeta maior, participar de intimidades isso também demonstra falta de honestidade.

### **Atribuições e responsabilidades do pessoal de Bar\Restaurante:**

#### Chefe de restaurante:

- Organizar e orientar os serviços no restaurante e anexo;
- Distribuir os serviços de acordo com o número de categoria do pessoal;
- Explicar a sequência dos serviços assim como a composição dos pratos antes do início de cada serviço;
- Fazer inventários periódicos dos materiais da secção, velando pela sua conservação e higiene;
- Receber os clientes acompanhando-os às mesas, ajudando-os a sentar-se;
- Tomar nota dos seus pedidos e se a casa estiver cheia;
- Manter disciplina na secção.
- Subchefe de restaurante
- Seguir as ordens do chefe de restaurante, quando este tiver presente, mas substituí-lo na sua ausência;
- Dirigir os trabalhos do Mise-en-Place;
- Ajudar o chefe de mesa na recepção dos clientes a tirar pedidos.

#### Empregado de mesa da 1ª

- Executar na colaboração e na preparação da sala e arranjos das mesas;
- Servir as refeições e bebidas;
- Pedir e emitir conta do consumo dos clientes;
- Colaborar na arrumação da sala no final das refeições;
- Poder substituir o subchefe na ausência deste.

### Empregado de mesa 2ª

- Fazer serviços de bebidas, couvert e levantar pratos sujos dos clientes;
- Executar a colaboração na preparação da sala e arranjos de mesa.

### Estagiários

- Colaborar com os trabalhos executados pelos empregados de mesa de 2ª.

## **Mise-en-Place**

O trabalho de mise-en-place bem estruturado deve ser considerado, entre outros trabalhos diários do profissional de hotelaria, dos mais úteis para o bom desempenho do serviço. As tarefas que o compõem, são diversificadas e a eficiência nesta área dá ao empregado que as executa a garantia de tranquilidade.

A Mise-en-Place, expressão de origem francesa significa arrumação, colocação em ordem. Deste modo, fala-se em mise-en-place do bar, do room service, do restaurante (sala). Toda a mise-en-place é feita justamente para agilizar os serviços no momento do atendimento da solicitação feita pelo cliente.

Neste sentido, a perfeita definição, por parte do estabelecimento, da mise-en-place que deve ser seguida, para cada ponto de venda, auxilia grandemente a agilização dos serviços solicitados pelo cliente.

A mise-en-place no restaurante ou sala engloba o conjunto de trabalhos previamente executados, para colocar o local, os objectos ou alimentos e bebidas e ordem.

### Mise-en-Place do restaurante

No que se refere ao restaurante, é necessário efectuar vários trabalhos preliminares, antes de se abrir o estabelecimento ao público. Entre eles destacam-se:

1. Ventilar a sala;
2. Limpar a sala: tapetes, lustres, janelas, móveis, utensílios, etc;
3. Verificar se o sistema de iluminação e de som funciona perfeitamente;
4. Verificar o estado de funcionamento e a limpeza dos sanitários;
5. Ajeitar os arranjos de flores e cuidar das folhagens que fazem parte da decoração;
6. Polir o material: louças, talheres, cristais e outros utensílios colocados no aparador devem passar por um processo perfeito de higienização.
7. Arrumar as mesas.

Tarefa para o pequeno-almoço (restaurante):

- Conferir o fundo de caixa na recepção;
- Solicitar ao recepcionista a listagem dos hóspedes em casa, para saber a taxa de ocupação;
- Verificar se a sala está devidamente preparada para o pequeno-almoço;
- Montar o Buffet de pequeno-almoço;
- Limpar as mesas e cadeiras que ficam expostos ao vento na esplanada, e que estão sempre cheias de pó;
- Dar uma última vista de olhos para ver se está tudo em ordem e aguardar pela chegada dos hóspedes.
- Abrir o restaurante às 07h30min, e fazer a recepção dos clientes;
- Recolher os copos quando os hóspedes terminarem de tomar o pequeno-almoço, o papel dos funcionários é recolher os copos e pratos sujos, e limpar as mesas.
- Ter uma atitude atenciosa e prestável com os clientes para poder ajudar no que precisarem principalmente os hóspedes mais distraídos (indicar o que eles procuram);
- Estar sempre atenta a mesa de Buffet para evitar ruptura desnecessária;
- Desmontar a mesa de pequeno-almoço, depois do período reservado para o Buffet o mais rápido possível;



- Dividir os funcionários, ficando um no restaurante fazendo o mise-en-place para o jantar (se limpa os pratos, copos, e talheres, repondo-os nos seus devidos lugares;), e o outro vai fazer o snack-bar onde é servido o almoço.
- Tarefas, para o jantar (Restaurante):
- Limpar e arrumar as mesas;
- Fazer o mise-en-place das mesas de jantar;
- Esvaziar o recipiente do lixo;
- Limpar e arrumar todos os materiais;
- Efectuar requisições;
- Arrumar requisições;
- Limpar mesas e cadeiras da esplanada;
- Preparar couvert;
- Obter informações acerca da previsão dos hóspedes fornecidas pela recepção;
- Informar junto da cozinha quais os produtos que não têm disponível;
- Verificar se a sala está limpa e arrumada na perfeição e às 19:30 abre-se o restaurante,
- Fazer recepção dos clientes;
- Efectuar o serviço de mesa, desde a carta até o pagamento da conta;
- Ter uma atitude atenciosa e prestável com os clientes para poder ajudar no que precisarem Preparar a sala para o pequeno-almoço, após o serviço de jantar;
- Fechar o caixa e entregar na recepção.

A brigada do restaurante é constituída por 7 (sete) funcionários, sendo um chefe, um subchefes, quatro empregados de mesa e um estagiário. Os funcionários trabalham por turnos subdivididos, conforme for o horário de cada um. O horário dos funcionários do Bar \ restaurante é elaborado todos os meses pela assistente de direcção de F&B de acordo com os horários de trabalhos já referidos.

O horário de funcionamento do bar\ restaurante:

- 7h30min às 09h45min pequeno-almoço (restaurante)
- 12h30min às 14h45min
- 19h30min às 23h00min jantar (restaurante).

As requisições dessa área são feitas todos os dias. Relativamente às bebidas (vendidas por unidade), os aperitivos sólidos (Batata fita; amendoins) e o tabaco são requisitados de acordo com as quantidades vendidas, isso para terem sempre um stock fixo.

Foi possível muitas vezes participar na realização do mise-en-place do bar, limpar os frigoríficos e repor as garrafas de bebidas em falta, para que tivéssemos sempre os itens em condições de serviço ao cliente. Bem como aprender a utilizar o programa, como fazer os lançamentos, quando o cliente fazia logo o pagamento, mas também quando era para lançar na sua conta.

## **Modalidades de serviços mais utilizados no Hotel**

### **Serviço á la carte**

Este serviço é feito no almoço e jantar, consiste na escolha dos pratos através do menu ou cardápio do estabelecimento.

A carta de menus é composta por um prato do dia, entradas quentes e frias, pratos de carne, peixe, mariscos, massas, fondue e sobremesas. E nesta mesma carta contém as bebidas como aperitivos, cervejas, águas, refrigerantes, digestivos e bebidas quentes. A outra carta existente é a carta de vinhos.

### **Buffet ou self-service**

O serviço “Buffet”, é um serviço onde são os clientes que vão servir o seu próprio alimento e escolhem o que desejam a partir do menu do serviço, normalmente é feito quanto a eventos de grande porte.

### **Vantagem do Buffet/Self-service para o hotel**

O restaurante quer isoladamente, quer fazendo parte do complexo hoteleiro, é uma empresa, e como tal necessita do lucro para sobreviver.

Neste sentido, o self-service procura atender a um número maior de clientes em menos tempo e por preços mais acessíveis. Isso se torna possível, porque:

- O pessoal necessário para a execução dos serviços é reduzido, podendo assumir funções diversas, já que é o cliente mesmo quem executa a tarefa de se servir;
- O cardápio oferecido é mais limitado, consequentemente, reduzem-se os custos com armazenamento dos produtos que, por vezes permanecem por muito tempo, correndo o risco de se deteriorarem, mas que são necessários para atender aos pedidos a lá carte;
- Os equipamentos, utensílios e materiais necessários são reduzidos ao estritamente necessário.

Vantagem do Self-service para o cliente:

O cliente, através do self-service, encontra:

- Preços atraentes;
- Rapidez no atendimento, já que é ele mesmo quem imprime o ritmo;
- Alimentos variados que podem ser vistos e escolhidos na hora.

## **Gestão e Controlo do Caixa**

No início do expediente o responsável pela caixa deve conferir o fundo de caixa. No hotel há um programa informático onde se acede ao sistema, e efetuam todos os lançamentos do dia. Quando o cliente pedir a sua conta, cabe ao responsável da caixa perguntar ao cliente se vai efetuar o seu pagamento via cash ou se vai debitar essa conta no seu aposento isso no caso de esse ser hóspede do referido hotel, depois de obter a resposta do cliente, deve se encerrar sua conta e emitir a factura. Nesse caso deve-se solicitar o número do quarto do cliente e pedir que este assine a factura.

No que se refere a troca de turnos dos responsáveis pela caixa, estes devem proceder da seguinte forma, o responsável do caixa que esta a sair deve conferir suas contas (total dos recibos deve ser igual ao dinheiro em caixa mais o fundo de caixa), só então entregar a caixa a outra colega que o vem substituir. No caso de ainda haver clientes com contas em aberto, o responsável do caixa deve entregar as contas ao substituto e passar todas as informações acerca desta conta.

No término do trabalho, faz o fechamento do movimento do dia, e estes (cheques, moedas estrangeiras, moedas nacionais, os talões de cartão de crédito) e facturas são todos entregues na recepção mediante assinatura do funcionário para a confirmação de todas as contas e facturas.

### 2.3.5 Cozinha

A cozinha é “um conjunto ordenado de equipamentos e instalações, perfeitamente integrados para a produção de refeições”.

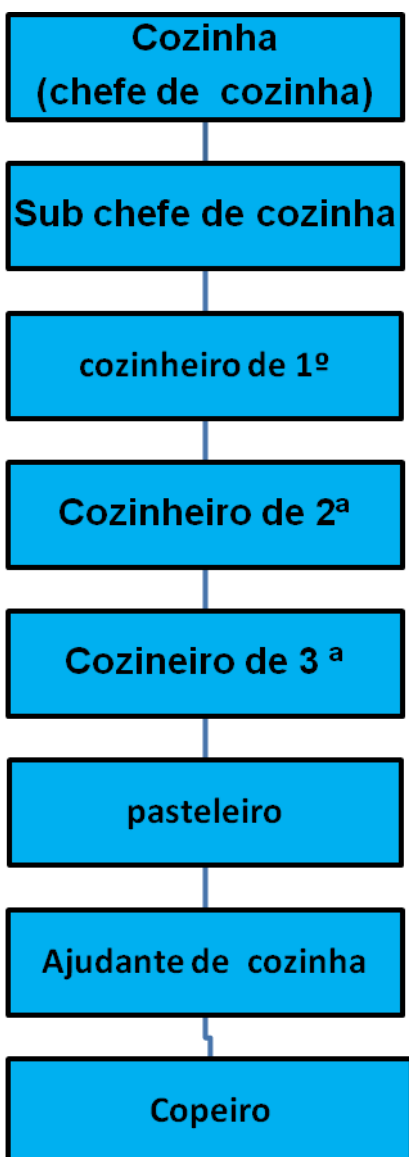
A cozinha com unidade de produção exige um estudo detalhado das instalações, dos materiais, da disposição dos locais e dos métodos de trabalho. Uma cozinha bem planeada, com métodos de trabalho apropriados, torna-se altamente produtiva. No seu planeamento, tudo é importante. Cada detalhe merece estudo.

Quando se fala em cozinha, entende-se:

- Local onde se preparam alimentos;
- Diferentes maneiras de elaborar os alimentos (tipicidades nacionais e regionais).

A cozinha é um sector muito importante na indústria hoteleira. É um sector muito sensível já que é na cozinha que se prepara as refeições que são servidas aos clientes, e também é nesse sector onde os desperdícios são elevados fazendo com que o controlo seja muito difícil. A cozinha deve ser instalada de modo a proporcionar ao cliente um serviço adequado à categoria do hotel. (CASTELLI,2003, pag. 385).

### Organograma Funcional do Cozinha do Hotel Porto Grande



**Ilustração 4-** Organograma Funcional da Cozinha

## **Equipamentos e Utensílios de Cozinha**

Os equipamentos devem estar dispostos de tal forma, dentro do espaço da cozinha, que permitam o desenvolvimento do trabalho da maneira mais racional possível, oferecendo condições para maximizar a produtividade dos funcionários.

Cada área da cozinha necessita de móveis, equipamentos e utensílios em quantidade e qualidade as mais adequadas para o tipo de produção que a cozinha objectiva realizar.

Os móveis, equipamentos, materiais e utensílios podem ser classificados ou agrupados e seguinte maneira:

- Equipamentos de cocção: fogões e fornos;
- Equipamento para a preparação: máquinas;
- Equipamento para refrigeração: câmaras e arcas frigoríficas e refrigerador comercial;
- Equipamento para lavagem: máquinas;
- Materiais para cocção: Panelas;
- Material para a distribuição: Travessas e bandejas;
- Produtos e materiais de limpeza;
- Roupas e Uniformes de Cozinha: ferramentas de cozinha;
- Móveis;
- Utensílios de uso geral.



## Planeamento

Layout (projecto) de uma cozinha para restaurante de hotel deve estar em consonância com o tipo e tamanho do estabelecimento, com a quantidade e variedade de alimentos, que se pretende oferecer e com a modalidade de serviços a ser adoptada.

Pode se distinguir no complexo de uma cozinha, duas grandes áreas, fisicamente separadas:

- Área de pré-preparo;
- Área de acabamento ou cocção/distribuição.

Um projecto de cozinha deve levar em consideração:

- Sectores/Zonas:

Pessoal:

- Local para vestuário, sanitário, refeitório e sala para repouso;
- Local para a sala do chefe de cozinha;

Mercadorias:

- Local para a recepção e controle das mercadorias;
- Local para armazenamento das mercadorias separadas por tipo de produto;
- Local para o pré-preparo;
- Local para a cocção;
- Local para a distribuição

Lavagem:

- Local para a lavagem dos utensílios da cozinha (copa);
- Local para lavagem do material do restaurante;
- Local para a guarda do material de limpeza;

Lixo:

- Local apropriado para o armazenamento do lixo.
- Caminhos:

O fluxo das mercadorias que vão de recepção-estocagem-pré-operação-cocção-distribuição deve seguir um caminho sequencial. Neste caso evitar-se-á o retorno da mercadoria a etapas pelas quais já passou.

#### Aspectos construtivos

- Espaço: deve ser suficientemente amplo para circulação das pessoas e para abrigar os equipamentos imóveis para recepção, estocagem, preparo e distribuição dos produtos; Propiciar também espaços livres adequados entre os equipamentos imóveis para efectuar limpeza, manutenção e controlo de pragas;
- Localização: a cozinha deve ficar próxima ao restaurante e no mesmo piso. Deve estar bem localizada também em relação ao almoxarifado e aos fornecedores externos;
- Formato: Geralmente é rectangular. Esse formato favorece a boa distribuição dos equipamentos para evitar caminhadas inúteis e conflitos de circulação.
- Paredes: O revestimento deve ser de material que facilita a limpeza e seja suficientemente resistente às lavagens. Ter o cuidado com os rejuntos que podem ser penetrados pela humidade, favorecendo a proliferação de bactérias;
- Piso: O revestimento do piso deve ser com material que proporcione o máximo de segurança, do tipo antiderrapante, um material resistente ao tráfego e aos produtos químicos, de fácil limpeza. Deve também possuir declividade correcta na direcção dos ralos para facilitar a higienização;
- Degraus: devem ser evitados, deve ser substituído por rampas com revestimento antiderrapante;
- Janelas: quando usadas para a ventilação, devem ser dotadas de tela para evitar o ingresso de insectos e roedores. As telas devem ser facilmente removíveis;
- Forro: Liso, de cor clara e impermeável. Nas junções com as paredes, arredondar os campos para facilitar a higienização. Evitar o uso de madeira ou de materiais rugosos e porosos;

- Portas: de superfície lisa, não absorvente, com fechamento automático e com vedação (borracha) na extremidade inferior para evitar a entrada de insectos e roedores;
- Água e esgoto: Prever correctamente as tomadas de água quente e fria para higienização de utensílios, louça e talheres. Prever também ralos sifonados e caixa de gordura para os dejectos da pia;
- Ralos: devem ser evitados na área de produção de alimento. Quando necessários, deve ser sifonadas, bem fechados e permitir o livre acesso para a limpeza;
- Coifa: com tela filtrante;
- Canaletes: Quando necessárias devem possuir cantos arredondados e lisos, grades de aço inoxidável ou plástico com declive para o ralo;
- Ângulos: os ângulos entre pisos, paredes e base de equipamentos devem ser arredondados para facilitar a higienização;
- Conexões elétricas: Bem isoladas para facilitar a limpeza;
- Tubulações: o material de isolamento deve ser de fácil lavagem;
- Iluminação: aconselha-se a utilização máxima da iluminação natural. A boa claridade na cozinha é indispensável por ser uma área de manipulação de alimentos. Além disso a iluminação adequada favorece o ânimo das pessoas que ali trabalham. Cometem-se menos acidentes. A iluminação deve ser uniforme e as lâmpadas devem estar protegidas contra possíveis explosões ou queda das mesmas sobre os alimentos;
- Temperatura: Prever um sistema de ventilação para amenizar temperaturas demasiado elevadas, causadas por fogões e fornos;
- Ventilação: prever um sistema de absorção de odores e fumaças e assegurar um conforto térmico para as pessoas que ali trabalham. O uso de coifas, exaustores e ventiladores podem auxiliar;
- Sanitários e Vestiários: não devem ter comunicação directa com as áreas de produção;
- Instalações: prever o suprimento adequado a electricidade, gás, água e esgotos.

## Layout

O layout da cozinha do hotel deve estar em consonância com o tipo e o tamanho do estabelecimento. Assim na construção da cozinha do hotel levou-se em consideração os seguintes aspectos:

- a) Sectores ou zonas
  - De pré-preparo
  - De cocção
  - De lavagem
  - De lixo – este é retirado todos os dias e os baldes são lavados e desinfetados, de seguida é lhes introduzidos bolsa para lixo. Os baldes são de inox e possuem tampas.
- b) Aspectos construtivos.
  - Espaço – este é amplo, permitindo uma boa circulação dos funcionários.
  - Localização – está bem localizada, pois esta próximo do restaurante, possuindo duas portas vaivém, sendo que uma é para sair da cozinha para o restaurante e a outra é de entrar na cozinha através do restaurante. E essas portas não deixam que os odores da cozinha passem para o restaurante.
  - Paredes – são revestidas de azulejos de cor branca, o que facilita a limpeza dos mesmos
  - Piso – é revestido de um material antiderrapante e de fácil limpeza. A cozinha não possui degraus.
  - Iluminação – possui uma boa iluminação natural, pois tem janelas e estas tem redes para evitara entrada de insectos e roedores.
  - Temperatura – possui um sistema de ventilação para captação dos odores e fumaças e assegurar o conforto térmico para as pessoas que ali trabalham.
  - Conceções eléctricas – são bem isoladas para facilitar a limpeza

## **Requisitos da brigada da cozinha**

A brigada da cozinha deve primar por alguns requisitos de qualidades como:

- Limpeza – é primordial, simplesmente por que o pessoal da cozinha manipula alimentos que serão consumidas pelos clientes. Higiene não só pessoal quanto dos objectos utilizados.
- Vestuários - os uniformes devem estar em perfeito estado de conservação e limpeza.
- Postura
- Pontualidade – executar os pedidos a tempo certos nem depressa de mais e nem com excesso de demora.
- Responsabilidade – pois um pequeno descuido produz um efeito multiplicador negativo sobre o cliente.
- Organização – ter os equipamentos e utensílios nos lugares adequados.
- Criatividade – reaproveitar matérias prima em bom estado.
- Administração – a brigada da cozinha deve procurar rentabilizar os produtos.
- Vocação.

## **Atribuições e responsabilidades do pessoal da cozinha:**

### Chefe de cozinha

Cabe ao chefe algumas tarefas tais como:

- Supervisionar e dirigir do pessoal de cozinha;
- Dirigir e supervisionar o trabalho da brigada da cozinha;
- Treinar o pessoal no ambiente de trabalho ;
- Avaliar o pessoal da cozinha;
- Resolver situações de emergências;
- Supervisionar a higiene e segurança;
- Planear;
- Ajudar na elaboração de menus e cardápios;

- Definir doses;
- Ajudar na elaboração de receitas;
- Prever e controlar;
- Avaliar as actividades e resultados relativamente a cozinha
- Controlar os desperdícios;
- Autorizar requisições;
- Supervisionar a armazenagem e a conservação dos produtos da cozinha;
- Preparar e organizar a produção
- Assegurar a qualidade na execução dos pratos;

#### Subchefe de cozinha:

- Substituir o chefe na sua ausência;
- Receber e controlar as mercadorias solicitadas;
- Supervisionar a qualidade da alimentação dos funcionários;

#### Cozinheira de 2ª Categoria

- Substituir a cozinheira de 1ª na ausência;
- Executar a colaboração na preparação do Mise-en-Place;
- Ajudar na confecção dos pratos.

#### Cozinheiros de 3ª Categoria

- Substituir a cozinheira de 2ª na ausência;
- Executar a colaboração na preparação do Mise-en-Place;
- Estar aptos a confecção dos pratos.

#### Ajudante de cozinha

- Colaborar na Mise-en-Place;
- Fazer entradas;
- Empratar;
- Fazer sobremesas;
- Colaborar na arrumação da Cozinha.

### Pasteleiro

- Preparar massas doces e salgadas;
- Modelar, montar, rechear e assar massas de confeitaria;
- Decorar os produtos de confeitarias;
- Fazer pães.

### Copeiro

- Responsabilizar pela arrumação das áreas de preparação dos alimentos;
- Lavar pratos, talheres e outros;

Os funcionários dessa área estão bem uniformizados, pois possuem vestuários de cor branca adequadas e chapéus, apesar de alguns funcionários insistirem em não usar o chapéu, mas acho que isso compete ao chefe de cozinha supervisionar e controlar. Outra inconformidade é o facto de não utilizarem sapatos adequados. Pois esta área requer o uso de sapatos claros e fechados, preferencialmente de couro para uma maior protecção contra os acidentes de trabalho (queimaduras e queda de objectos cortantes).

### **Mise en Place**

A boa Mise en place de cada sector da cozinha é fundamental para a fluidez o serviço, sobretudo na hora do “rush”. Por isso, é necessário que cada chefe prepare adequadamente a sua praça com todos os utensílios, mercadorias, base de cozinha e demais detalhes necessários para atender os pedidos que constam na carta de comidas (Menu). (CASTELLI, 2003- PAG 407)

A mise en place da cozinha funciona da seguinte maneira no hotel:

- Define-se as doses da carne/peixe, cortando e guardando na câmara fria;
- Lava-se e corta os legumes (todos os dias);
- Desinfecta-se as verduras e saladas lavando-as com muita água;
- Empilha-se os pratos em local acessível, de alcance rápido (Pratos de serviço para as saladas, pratos do dia, sopa e sobremesas);

- Separa-se previamente os materiais e utensílios a utilizar para evitar muitos movimentos no serviço;
- Faz-se a pré-cozedura dos legumes;
- Preparam-se todos os dias os produtos a serem utilizados para a alimentação do pessoal.

Os pedidos feitos do restaurante e\ou bar respeitam a ordem de chegada, ou seja o primeiro pedido é o primeiro a ser confeccionado.

No pequeno-almoço como garantia de que os clientes tivessem sempre tudo o que precisava as quantidades são calculadas de acordo com o número de hóspedes existentes, deste modo o empregado que dará o pequeno-almoço deve tomar a lista dos hóspedes em casa na recepção. Caso algo terminar e houver hóspedes sem tomar o pequeno-almoço deve ser feito e colocado na mesa do pequeno-almoço.

Antes da preparação dos pratos propriamente dito. Aos alimentos passam por alguns processos como:

- Limpeza – Para limpar o polvo, e o búzio é crucial tirar-lhe a tripa e a areia em água corrente; a carne de vaca deve ser tirada os nervos e a pele; o peixe deve ser escamado e limpo as barbatanas, dorsais e tripas; a carne de porco deve-se limpar a gordura, nervos e peles, etc.
- Fervura – Para facilitar a preparação dos pratos no momento em que forem requisitados, alguns deles têm que ser fervidos antes de passar pelo processo de conservação, como é o caso da lagosta.
- Conservação – Os produtos como carne, peixe são doseadas. A conservação dos alimentos é através da refrigeração e do congelamento.

## **Higiene e Segurança no Trabalho**

Segurança do trabalho (ou também denominado segurança laboral) é um conjunto de ciências e tecnologias que tem o objectivo de promover a protecção do trabalhador no seu local de trabalho, visando a redução de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais. É



uma das áreas da segurança e saúde ocupacionais, cujo objectivo é identificar, avaliar e controlar situações de risco, proporcionando um ambiente de trabalho mais seguro e saudável para as pessoas.

A higiene alimentar é um dos aspectos a ter em conta na cozinha, por isso há uma necessidade de manter as pessoas que manipulam os alimentos educados e treinados. Todas as pessoas que manipulam os alimentos precisam por na prática as técnicas de higiene alimentar básicas, pois os erros ali cometidos podem ser fatais porque isso pode repercutir numa imagem negativa para o estabelecimento. É através da higiene dos alimentos que se pode garantir a saúde das pessoas, por isso há algumas práticas que devem ser adaptadas no dia-a-dia para evitar deterioração dos alimentos e consequente dano a saúde das pessoas.

Neste estabelecimento procuram cumprir ao máximo as regras do HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points – Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controle). É um sistema de segurança alimentar concebido para prevenir a ocorrência de potenciais problemas durante operações com alimentos. Isto é conseguido através da avaliação dos perigos inerentes atribuídos ao produto ou ao processo seguida da determinação dos passos necessários para o controlo dos perigos identificados.

### **Os sete princípios do HACCP**

Princípio 1: Realizar uma análise de risco - Planos de determinar os riscos de segurança alimentar e identificar as medidas preventivas do plano podem ser aplicadas para controlar esses riscos. Um perigo a segurança alimentar é qualquer biológica, química ou propriedade física que pode causar um alimento impróprio para o consumo humano.

Princípio 2: Identificar os pontos críticos de controlo - A. Pontos críticos de controlo (PCC) é um ponto, passo ou procedimento em um processo de fabricação de alimentos em que o controlo pode ser aplicado e, com o resultado, um perigo para a segurança alimentar pode ser prevenido, eliminado, ou reduzidos a um nível aceitável.

Princípio 3: Estabelecer limites críticos para cada ponto crítico de controlo - Um limite crítico é o valor máximo ou mínimo para que um risco físico, biológico ou químico, possa ser controlado para prevenir, eliminar ou reduzir a um nível aceitável.

Princípio 4: Estabelecer requisitos de monitorização de pontos críticos de controlo - As actividades de monitoramento são necessários para assegurar que o processo está sob controlo em cada ponto crítico de controlo. Nos Estados Unidos, o FSIS está exigindo que cada processo de monitorização e sua frequência serem listados no plano HACCP.

Princípio 5: Estabelecer acções correctivas - Trata-se de acções a serem tomadas quando a monitorização indica um desvio de um limite crítico estabelecido. A última regra exige plano HACCP de uma planta para identificar as acções correctivas a serem tomadas se um limite crítico não é cumprido. As acções correctivas destinam-se a assegurar que nenhum produto prejudicial para a saúde ou não adulterada como resultado do desvio entra comércio.

Princípio 6: Estabelecer procedimentos para assegurar que o sistema HACCP está funcionando conforme o esperado- A validação garante que as plantas fazem o que eles foram projectados para fazer, isto é, eles são bem-sucedidos no sentido de garantir a produção de um produto seguro. Serão exigidas plantas para validar seus próprios planos de HACCP. FSIS não vai aprovar planos de HACCP com antecedência, mas analisá-los para a conformidade com a regra final.

Verificação assegura que o plano de HACCP é adequado, ou seja, a funcionar como desejado. Os procedimentos de verificação podem incluir actividades como revisão dos planos de APPCC, registos de PCC, limites críticos e de amostragem e análise microbiana. FSIS está exigindo que o plano HACCP inclua tarefas de verificação a serem executadas pelo pessoal da planta. Tarefas de verificação também seriam realizadas por inspectores do FSIS. Ambos FSIS e indústria vão realizar testes microbianos como uma das várias actividades de verificação.

A verificação inclui também "validação" - o processo de encontrar provas para a precisão do sistema HACCP (por ex: evidências científicas para limitações críticas).

Princípio 7: Estabelecer procedimentos de manutenção de registos - O regulamento HACCP requer que todas as plantas de manter certos documentos, incluindo a sua análise de perigos e escrito plano de HACCP, e registos que documentam a monitorização dos pontos críticos de controlo, limites críticos, as actividades de verificação, e a manipulação de processamento.

## **Pré requisito para a aplicação do HACCP**

A adaptação e aplicação do HACCP/ autocontrolo não são fáceis. Normalmente “vai contra” as “rotinas e vícios”, ou seja, faz-se sentir onde as práticas de higiene e segurança alimentar são pobres e se encontram “enraizada”.

Por isso é necessária uma primeira fase, a de concretizar, no local “as correctas práticas de higiene e segurança”. Tal envolve cinco pontos:

1. A descrição e a organização – fluxos de trabalho, ciclos de produção e organograma.
2. Os procedimentos de limpeza, desinfecção e higienização – rotinas de higiene;
3. Os procedimentos de desinfestação e desratização – rotinas de controlo de pragas;
4. Os planos de manutenção curativa, preventiva e preditiva – rotinas de manutenção;
5. O plano de higiene e formação do pessoal – rotinas de higiene e formação profissional.

O hotel faz uso destas regras, pois evitam a contaminação dos alimentos e exige higiene e segurança no trabalho, fazendo valer-se de um conjunto de regras de:

- Higiene profissional;
- Higiene pessoal e corporal na cozinha;
- Higiene do material e dos locais;
- Segurança.

## **Regras de higiene profissional**

Uma das principais causas da contaminação alimentar esta no ser humano. Dai a importância da higiene pessoal. Eis alguns cuidados:

- Lavar sempre todos legumes e frutas antes de os utilizar;
- Descascar legumes na tábua de corte;
- Lavar e desinfectar cuidadosamente o local de trabalho depois de descascar os legumes e, particularmente, depois de preparar o peixe;
- Recusar tudo o que lhe parece duvidoso;

- Limpar as facas depois de cada tarefa;
- Conservar as preparações em recipientes adequados;
- Retirar da câmara frigorífica, o mais tardiamente possível, os produtos preparados para a confecção;
- Descongelar os produtos num local fresco;
- Filtrar regularmente óleo de fritar;
- Manter o local de trabalho sempre limpo e livre de tudo o que é inútil;
- Verificar minuciosamente a qualidade sanitária dos produtos (garantia e prazo de validade, temperaturas, estado de conservação das embalagens, conselhos de utilização).

É necessário e primordial cumprir as regras de higiene profissional, pessoal e corporal e fomentar um estado de espírito responsável, fazendo com que a higiene seja uma reacção voluntária e espontânea.

### **Regras de higiene pessoal e corporal na cozinha**

- Lavar as mãos antes de começar a trabalhar e sempre que mudar de tarefas.
- Retirar relógio, anéis, pulseiras, e cordões, porque muitos desses acessórios possuem ranhuras, fendas ou orifícios que permitem a acumulação de bactérias, etc.
- Usar as unhas curtas e limpas, escovando-as regularmente.
- Usar sempre uma touca ou Barrete que cubra todo o cabelo e uma farda adequada para a cozinha, o qual deve apresentar -se sempre limpa.

### **Regras de higiene do material e dos locais**

- Consultar e aplicar escrupulosamente as indicações que constam no plano de limpezas.
- Lavar e desinfetar regularmente as esponjas, panos, esfregonas, todos os acessórios dos equipamentos utilizados e as tábuas de corte.

- Colocar todo o lixo e detritos em sacos apropriados de utilização única dentro de recipientes tapados munidos de tampas e de utilização exclusiva da cozinha, esses recipientes serão lavados e desinfetados antes de serem reutilizados na cozinha.
- Esterilizar periodicamente todas as bancadas da cozinha.

### Regras de Segurança

- Esconder os cordões do avental de maneira que estes não se prendam.
- Utilizar sempre panos secos.
- Verificar o interior dos fogões antes de os acender.
- Verificar a chama do fogão quando um líquido se derramar.
- Transportar os recipientes com líquidos destapados.
- Deslocar segurando uma faca, o bico desta deverá sempre estar virado para o chão.
- Verificar se todos os focos de calor estão apagados e que as saídas de gás estão fechadas, ao abandonar a cozinha.

A contaminação dos alimentos ocorre devido a falta de higiene ambiental por isso é necessário conhecer os desinfetantes e métodos adequados para higienização de pisos, tetos, equipamentos e utensílios. Nesta óptica na cozinha do Hotel Porto Grande, fazem uso de materiais distinguindo-os por cor, para de preparação dos alimentos no hotel.

Tabela 1 – Quadro das cores dos materiais

Cor do material	Observação
- Amarelo	Alimentos Executados
Branco	-Alho, cebola e batatas
- Verde	- Legumes
- Azul	- Peixecru
- Vermelho	- Carne crua

## **Técnicas de Refrigeração e Congelação**

Convencionou-se chamar conservação de alimentos perecíveis por refrigeração ao processo que envolve a utilização de temperaturas próximas de 0 (zero) °C, tendo como principal finalidade eliminar ou retardar a acção dos agentes tais como: enzimas, microrganismos, bactérias, fermentos e fungos.

Em conservação os produtos alimentares podem ser agrupados em duas categorias gerais:

- a) Aqueles que ficam vivos durante o período de armazenagem refrigerada, tais como: frutas, vegetais, etc.
- b) Aqueles que não ficam vivos, como o peixe, a carne, aves, mariscos, etc.

Definições:

**Refrigerar** é um processo de conservação de alimentos num frigorífico, por tempo limitado, em temperaturas compreendidas entre +1° C e +7° C.

**Gelar** é um processo que ocorre entre - 4° C e + 2° C, quando os líquidos existentes nos alimentos solidifiquem lentamente, formando grandes cristais que rompem as paredes celulares, modificando a aparência, textura e qualidade dos alimentos. É conhecido como o período crítico e perigoso para os alimentos, não oferecendo quaisquer garantias para a sua conservação.

**Congelar** é um processo no qual as temperaturas dos alimentos baixam muito rapidamente fazendo com que a água existente nos produtos congele em pequenos cristais, de forma a não danificar os alimentos. As temperaturas de serviço deverão ser sempre abaixo dos - 20° C, sendo necessárias duas a 4 horas para que o núcleo do alimento atinja aquela temperatura. A partir daqui, cessam as acções enzimáticas e bacterianas.

Por isso, devem-se congelar sempre produtos de 1ª qualidade.

### **Ficha Técnica dos Pratos**

Todos os pratos vendidos no hotel possuem uma ficha técnica (anexo 4) que é feito com o objectivo de apurar o custo de cada prato, de se chegar ao preço de venda e para que haja uma uniformidade na confecção dos pratos.

Essa ficha técnica tem como objectivo orientar a cozinha e o restaurante sobre a preparação e apresentação dos pratos, desde as entradas até as sobremesas, permitindo que os pratos sejam preparados nas quantidades exactas e com preços adequados e também para que os pratos não venham a sofrer nenhuma alteração quando houver mudanças de cozinheiros na medida em que os pratos têm de ter o mesmo sabor e ter a mesma quantidade de ingredientes na sua confecção. Para efectuar os cálculos de cada prato há que ter em conta o custo de energia, gás, mão-de-obra, preço de compra do produto e o factor multiplicador.

Para a actualização dessa ficha é necessário fazer um levantamento dos preços no mercado e só então iniciar a actualização.

### **Importância da elaboração das ementas**

As necessidades alimentares variam conforme a idade, o trabalho a desempenhar, o sexo e o clima. Por isso é bastante útil para o empregado de mesa ter noções de higiene alimentar e dietética. Ele poderá dar uma boa contribuição na elaboração equilibrada das ementas e na sugestão de iguarias a servir ao cliente.

Com uma alimentação racional de peixes, de carnes ou de aves, é imprescindível diariamente fazer uso das saladas, com vegetais crus ou cozidos, frutos ou frutas. Para além desses tipos de controlo mencionados acima, o hotel tem outras formas de controlo que estão integradas em cada área e cabe ao chefe de cada área efectuar esse controlo, com a supervisão e coordenação da assistente de direcção e F&B.

## **Controlo da Cozinha**

Para manter os custos e despesas dentro do padrão aceitável, estes precisam ser controlados e todos os empregados que trabalham no sector podem dar uma ajuda, evitando despesas desnecessárias.

### Análise de desperdício

Foi possível observar, que a chefe de cozinha tenta reduzir os custos ao máximo, na medida em que faz reaproveitamento das mercadorias, reduzindo assim os desperdícios. Deste modo quando tem muitas sobras dos serviços, são conservados e servidos ao pessoal de staff, mas no caso das sobremesas são vendidas nos pontos de vendas. Outra técnica, é a utilização das frutas que já não estão com um aspecto viçoso, são utilizadas para fazer sobremesas, bolos, etc. Os produtos que não servem para reaproveitar é lançado fora, mas deve-se preencher uma ficha onde dá-se baixa ao produto designada por nota de quebra (encontra-se no anexo 5) que deve servir como comprovativo ou justificativa e deve ser entregue a assistente de F&B.

Hotel possui ainda uma ficha de análise de desperdícios que serve para apurar a taxa de desperdício que tem num produto bruto, ou seja depois do tratamento ou limpeza do produto, verificar realmente a quantidade do produto limpo que foi aproveitada e apurar a quantidade de desperdício, não serve para aproveitar. Ex, peixe, carnes.

A cozinha também faz uso das fichas de controlo, seguintes:

- Controlo do refeitório, em que esta ficha serve para contabilizar quantas pessoas que foram ao refeitório se alimentar, se tinha ou não esse direito, e também uma forma de conhecer os custos da alimentação do pessoal.
- Pesagem de pão, (anexo 6) serve para saber as quantidades de ingredientes gastos na confecção do pão de forma a apurar os custos.
- Ficha de pequeno-almoço, (anexo 7) nesta ficha consta todos os produtos e as suas respectivas quantidades que foram utilizadas no buffet de pequeno-almoço.



Todos estes documentos acima citados devem ser do conhecimento da chefe de cozinha, e depois são entregues a assistente de direcção de F&B, este deve assegurar a sua contabilização e o controlo.

Nos tempos moderno o chefe de cozinha tem um papel determinante no controlo dos custos da área de produção, portanto para além produção (confeccionar pratos) deve assumir uma postura de gestor. Deste modo deve gerir de forma eficaz os seus recursos humanos e materiais, a fim de tornar a área de produção mais rentável.

### **2.3.6 Compras**

Antes de retratar sobre o Economato, passo a retratar sobre as compras visto que antes dos produtos darem entrada no economato tem que passar primeiramente pelo processo de compra, selecção dos fornecedores, selecção dos preços e muitos outros.

A gestão de compra define-se como conjunto de operações que permite adquirir para a empresa, em tempo oportuno, na quantidade e qualidade desejada e ao menor custo possível, todos os materiais necessários ao seu, funcionamento, permitindo a constituição de stocks e consequentemente a respectiva gestão desta.

Esta função é desempenhada pelo chefe de compras que deve ter alguns requisitos tais como:

- Facilidade de contactos;
- Conhecimento das mercadorias;
- Conhecimento dos produtos utilizados no hotel;
- Conhecimento do mercado de compras;
- Conhecimento das formas de negociar;
- Conhecimento como arquivar os impressos do sector;
- Conhecimento dos fornecedores;

Para a obtenção das informações, o estabelecimento recorre as consultas através do telefone, escrita (factura pró-forma), fax e pessoalmente. Assim o responsável de compra faz uso de uma ficha denominada por “ ficha de preços”, onde procura apurar os produtos oferecidos pelos fornecedores e seus respectivos preços (preço/ quantidade), sendo este processo rápido e económico.

O ciclo de mercadorias é dividido em duas partes, uma antes do produto dar entrada no armazém (que corresponde a: compras e recepção de mercadorias) e outra depois de estar dentro do armazém (composto por: armazenagem e distribuição).

### **Ciclo das mercadorias:**

#### **1-Compras**

- Ter atenção dos produtos nas melhores condições de preço e qualidade;

#### **2- Recepção**

- Pesagem dos produtos para verificar se as quantidades estão em conformidade com a quantidade que está discriminada na Fatura;
- Ter atenção no estado de conservação do produto e a data de validade;

## **1 - Compras de Mercadorias**

O sector de compras do hotel esta juntamente com o economato por falta de espaço. Comprar não é somente adquirir produtos. É um processo complexo, exige uma planificação do menu, determinar as necessidades de produtos, seleccionar fornecedores, comprar os produtos, recebê-los, armazena-los e distribui-los.

Compras de mercadorias é a função que consiste em abastecer a empresa e colocar à sua disposição, nas melhores condições de preço, de qualidade, de pagamento e de prazo de entrega, todas as mercadorias e produtos necessários à sua actividade.

A compra é uma tarefa de grande responsabilidade, pois não só envolve elevadas despesas, como também é o ponto a partir do qual é definido o custo e a qualidade do produto final.

Por estas razões, é essencial que as compras sejam centralizadas exclusivamente numa pessoa ou num serviço, com o objectivo de garantir melhor controlo de qualidade e do preço dos produtos.

### **Processo de compra**

As compras neste estabelecimento são feitas três vezes por semana (segunda, quarta e sexta). Isso acontece devido a necessidade de ter sempre produtos frescos como hortaliças, peixes e frutas, que adquiridas duas ou mais vezes por semana, com intuito de vender sempre produtos mais frescos possíveis e com qualidade. Os produtos frescos como hortaliças, verduras, frutas, peixe, são dados entrada directamente para cozinha onde são armazenados nas câmaras frias.

O Processo de compra começa com a necessidade sentida, ou seja, o que determinará o volume das compras será o número de hóspedes no hotel, os serviços a serem realizados tais como, buffet, a realização de um evento especial e a ruptura ou não dos produtos no mercado e ainda a rotação dos clientes e o stock existente. Assim cabe ao chefe de compras analisar o seu nível de stock para saber se as quantidades existentes, são ou não suficientes.

Todas as terças, quintas-feiras o chefe de compra elabora a requisição (pedido de compra) com base nas necessidades que se verificou e na conversa com o chefe de cozinha.

É de salientar que as requisições são feitas de forma organizada em que, para cada fornecedor elabora-se uma requisição, onde os produtos não estão misturados, ou seja, há um cuidado de separar, com o espaço de uma linha pelo menos, os produtos de limpeza, alimentícios e tabacos.

O chefe de compras faz uso de uma ficha de preço que é elaborada a partir de uma pesquisa de preço junto aos fornecedores, onde consta a designação do produto, a quantidade de venda e o respectivo preço. Permitindo ao chefe de compras quantificar aproximadamente quanto capital irá precisar para a realização das respectivas compras.

Após a elaboração das requisições, estes são apresentados ao director geral que dá o seu aval. Depois o chefe de compra dirige a contabilidade, onde disponibilizam o montante solicitado, que geralmente é um cheque com a assinatura de dois administradores.

Cabe ao director do hotel seleccionar os fornecedores, estes são seleccionados de acordo com o binómio de preço\ qualidade e também os que dão melhores condições de pagamento e a partir daí selecciona-se os fornecedores.

O chefe de compras tem que conciliar os interesses da empresa e dos fornecedores, ou seja, é pressionado pelos fornecedores que concedem crédito a empresa, e a empresa pressiona o chefe de compras para conseguir alargar o prazo. Portanto todas as vezes que vai a contabilidade arrecadar o montante para compra, leva as dividas que tem dos fornecedores, para assinar os mais urgentes.

Após a aquisição do cheque junto da contabilidade, o chefe de compras dirige aos bancos dos respectivos cheques e faz o levantamento do montante e de seguida dá-se o acto da compra propriamente dito, tendo sempre em atenção o estado dos produtos e a sua data de validade. Outra preocupação do chefe de compra é definir os produtos que devem ser comprados em primeiro lugar. Isto porque em relação aos produtos congelados, peixes,

frutas, legumes e os ovos, estes ao serem comprados devem ser encaminhadas logo para o hotel para evitar a sua deterioração, visto que a empresa não tem um veículo apropriado para estes tipos de produtos. No acto da compra o chefe de compras deve conferir os produtos, ou seja fazer a contagem física para verificar se a quantidade solicitada e discriminada na factura \ recibo é igual as quantidades que lhe são entregue, verificar o estado de conservação e a validade dos produtos, no local da compra, visto que alguns fornecedores não aceitam devolução.

A empresa defende que a entrada dos produtos devem ser feita sempre por outra pessoa, ou seja alguém que não participou na compra, independente. Deste modo os produtos ao chegarem no hotel, são descarregados e de seguida as facturas são entregues á uma pessoa da contabilidade que vai efectuar a contagem e pesagem dos produtos de acordo as quantidades compradas, depois essas facturas são assinadas pelo responsável da contabilidade comprovando assim a sua conformidade, e só depois desse procedimento é que sucede a entrega desses produtos a ecónoma para a sua arrumação. Na compra dos produtos como carne, peixe, ovos, frutas e legumes o chefe deve certificar-se se os produtos são frescos e de qualidade. Ainda o chefe de compras tem a responsabilidade de lançar as facturas no programa informático “ PDV config”. Quando terminar de lançar os produtos, transcreve o código de lançamento para a respectiva factura.

O chefe de compras deve agrupar as facturas da seguinte forma, separar as facturas dos produtos alimentícios (alimentos e bebidas), dos produtos higiénicos e dos tabacos. Isso para facilitar na contabilidade já que estes têm o IVA diferente uns dos outros.

De seguida faz a verificação das contas, ou seja se a soma dos montantes das facturas - recibo com o excedente (troco) é igual ao montante disponibilizado pela contabilidade. O chefe de compra faz uma cópia das facturas dos produtos que foram adquiridos á crédito e fica com as cópias e entrega todas as facturas - recibo e facturas na contabilidade e caso houver troco, também deve o entregar.

Na contabilidade as facturas são conferidas ou confrontadas com os lançamentos no programa (feito pelo chefe de compra) e é dado baixa, aos produtos que foram comprados á cash.

### **Ficha de preços**

Esta ficha é elaborada a partir de uma pesquisa de preço junto aos fornecedores. Depois da recolha de dados, o chefe de compra transcreve as informações obtidas para uma ficha idêntica no computador, pois é uma forma de melhor conservação das informações, evitando o desvio de papel. Assim sempre que se precisa dessas informações é só aceder a página e se for o caso ter esse documento em duas vias, no formato digital e também no papel. Deste modo quando há alterações é só mudar o do formato digital, imprimindo de novo, poupando assim tempo. Dessa ficha consta a designação do produto, a quantidade de venda e o respectivo preço.

### **Ficha dos fornecedores**

A ficha dos fornecedores, encontra-se num programa onde o hotel faz os seus lançamentos “ PDV conflit” onde já tem cadastrado os seus fornecedores. O contacto com os fornecedores é feito geralmente pessoalmente ou por telefone, em caso de telefone as chamadas são feitas a partir da recepção. Também é importante salientar caso houver alguma alteração no mercado o fornecedor, informa imediatamente o estabelecimento. Por ex., quando se sabe que vai ter ruptura de um determinado produto, o fornecedor avisa a empresa para saber se quer reservar o produto, isso devido a boa relação que tem com os fornecedores e a carteira de contactos.

Em caso de outras alterações como novos produtos, alteração de preço, etc, os fornecedores comunicam ao estabelecimento e posteriormente enviam uma correspondência, comunicando por escrito (formalmente), e este é anexado a ficha de preço. Isso para dizer que não é de grande necessidade a criação de uma ficha de fornecedores.

Tabela 2 - Os Principais Fornecedores

<b>Nome dos fornecedores</b>	<b>Género de produtos que fornecem</b>
Casa de queijo (S.Pedro)	Queijo de terra
Copa, Sa Bento António Lima, Lda Semedo & Semedo	Produtos alimentícios, bebidas, de limpeza e tabacos.
Cavibel	Refrigerantes e cervejas
Openmarket	Frutas e congelados
Talho fauna	Carnes e enchidos
Talho pimentas e verduras	Carnes e enchidos
Talho esperança	Carnes e enchidos
Sra. Francisca	Peixes e marisco
Sra. Tanha	Legumes e hortaliças
Dantas e Dantas	Produtos congelados
Itom	Produtos alimentícios, bebidas e de limpeza
Toy Duarte	Produtos alimentícios

## **2 - A Recepção das Mercadorias**

A recepção das mercadorias constitui a 2ª fase do ciclo das mercadorias, logo merece igualmente alguns cuidados especiais em termos de controlo. São muitas as empresas hoteleiras que descuidam sobre os procedimentos básicos do controlo de recepção das mercadorias, considerando uma tarefa morosa e desnecessária.

A missão de proceder à recepção das mercadorias é normalmente desempenhada por chefe da cozinha, o ecónomo e o elemento de controlo, conhecedor de vários produtos alimentares. Porém, é sempre aconselhável que o chefe de cozinha assista à recepção das carnes e dos peixes, não só pelo seu elevado custo, mas também pela variedade de espécies e quantidades existentes, as que exigem um conhecimento profundo e especializado.

No hotel em questão, normalmente as compras são feitas três vezes por semana, a empresa trabalha com stocks permanentes, mas não possui um stock fixo, na medida em que é bastante complicado estipular este stock, sendo que a fixação do stock deve ser baseada em dados bastante inconstantes tais como taxa de ocupação e o grau de utilização dos diversos tipos de serviços oferecidos, isso para ter uma ideia de consumo de mercadorias. Também há outro factor, que é a rotatividade de alguns produtos, ou seja, há produtos que tem mais escoamentos que outros. Isso devido a época, aos gostos, e aos serviços prestados, e também há determinados produtos que são utilizados pontualmente, e não convém empatar dinheiro nesses tipos de produto, portanto devem ser comprados pontualmente.



### **2.3.7 Economato**

“O economato é a instalação onde são armazenados os géneros, mercadorias e outros artigos necessários ao serviço de refeições e bebidas do estabelecimento.

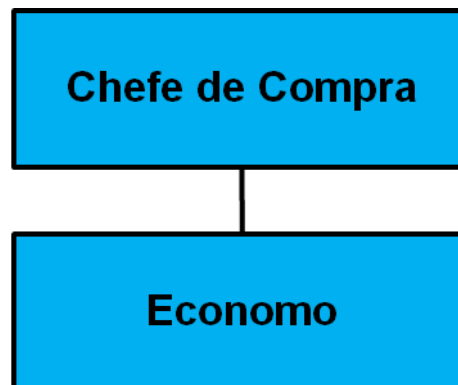
O economato deverá situar-se junto do local da receção da mercadoria, e sempre que possível o mais perto da cozinha principal, também deve ser bem arejado e pouca humidade, bem iluminado, e equipado com prateleiras. “ (QUINTAS, 1988)

O economato do hotel possui estas determinadas especificidades referidas acima, ainda dispõe de três divisões para a disposição de stocks de alimentos, bebidas e materiais de limpeza também deve possuir portas suficientemente largas para facilitar a entrada de mercadorias com carrinhos.

Nesse subcapítulo será retratado, Método ABC (activity based costing), Codificação dos Produtos no programa informático PVD, Gestão do Economato, Normas de distribuição das mercadorias utilizadas pelo hotel e Análise BCG.

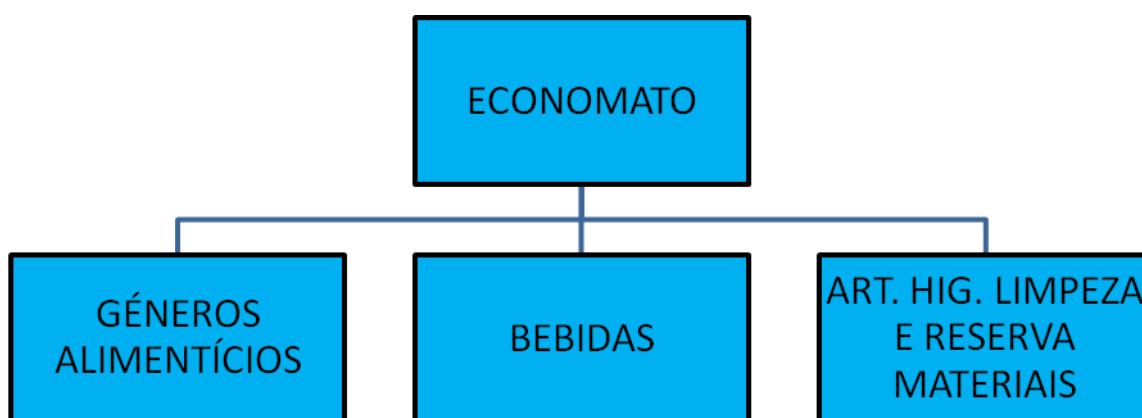
.

### **Organograma Funcional do Economato do Hotel Porto Grande**



**Ilustração 5-** Organograma Funcional do Economato

### Áreas de Divisão do Economato do Hotel Porto Grande



#### **Ilustração 6-** Áreas de Divisão do Economato

Na zona dos géneros alimentícios, para além dos produtos enlatados, ensacados, enfrascados, engarrafados e empacotados também armazenam os produtos deterioráveis, tais como: Carne, peixes, mariscos, produtos congelados e todos aqueles que carecem frio para a sua conservação. Esses produtos são armazenados em duas arcas frigoríficas onde não poderá haver misturas de produtos de características diferentes, de forma a evitar, por um lado, a transição de cheiros, e por outro pela circunstância da cada tipo de alimentos que necessita de temperaturas diferentes para sua conservação.

Na zona de bebidas estão todas as bebidas, armazenam: águas com e sem gás, sumos refrigerantes, e cervejas, e os espirituosos ficam nos géneros alimentícios por ausência de prateleiras nesta. Também armazenam ali os vinhos porque o hotel não possui uma cave

para armazenar os vinhos, então estes são armazenados ali em locais com temperatura ambiente, e quando solicitados ou quando houver um evento é colocado no frigorífico algumas horas antes até que atinge a temperatura exata para ser servido.

Os artigos de Higiene e Limpeza/ Reserva de Materiais – estão no mesmo sector por causa da dimensão da empresa, embora esse espaço está dividido em duas partes, uma para os artigos de higiene e limpeza e o outro de reserva de materiais.

Esta é a segunda parte do ciclo das mercadorias:

### 3- Armazenagem

- Verificação dos produtos nos locais apropriados e das condições de higiene e temperaturas, e os respectivos stocks;

### 4- Distribuição

- Os produtos serão distribuídos através das requisições internas das diferentes secções.

## **3 -Armazenamento das Mercadorias**

Depois de comprar as mercadorias, esses são armazenadas consoante a sua natureza e as suas características, para os respectivos locais de armazenagem.

O responsável pelo economato tem como principal missão de preservação e registo de todas as mercadorias que lhes são confiados. Relativamente a armazenagem das mercadorias e o conhecimento por parte dos colaboradores envolvidos no processo, das condições e ideias de conservação, para cada tipo de produto tem que ter em mente que os produtos são deteriorados pelos seguintes motivos:

- Tempo excessivo entre as entradas e o armazenamento do produto;
- Falta de condições de higiene;
- Inadequada separação dos alimentos;

- Temperaturas inadequadas;
- Excesso grau de humidade;
- Período excessivo de armazenagem;

Assim depois dos produtos terem sido recepcionados, a ecónoma passa a face seguinte, que é verificar o estado dos produtos (conservação, validade) e depois são arrumadas nos economatos por ordem FIFO (first in first out). Mas caso houver alguma não conformidade com o produto, a ecónoma não permite a entrada no economato, comunicando ao chefe de compra.

E este deve providenciar logo a troca do produto junto dos fornecedores. Uma das funções do ecónomo é a conservação dos produtos, portanto deve estar em constante vigilância dos prazos dos produtos existente no economato.

### **Câmara Frigorífica**

Destina-se a conservar todos os alimentos deterioráveis, que carecem da acção do frio para prolongarem a sua durabilidade, mantendo as suas características próprias.

A armazenagem de produtos nas câmaras frigoríficas e congeladores não poderá, em hipótese alguma, ser feita em recipientes de alumínio ou metal, caixas de Madeira ou cartão, ou latas de folha.

Na armazenagem dos alimentos nas câmaras frigoríficas, não deve haver misturas de produtos de características diferentes, de forma a evitada, por um lado, a transmissão de cheiros e, por outro, pela circunstância de cada tipo de alimento necessitar de temperaturas diferentes para a sua conservação.

- Frutas e legumes – 4 á 6°C
- Carnes e Aves – 1 ´3°C
- Peixes e Mariscos – 0 a 1°C
- Leite e Derivados – 2 a 4°C
- Conservação de congelados -18°C

## **Inventários**

Os inventários consistem na contagem individualizada e periódica de todo o stock existente no armazém e nos demais sectores do hotel, podem ser considerados, como físicos ou permanentes. Os físicos são realizados no final de determinado período, valorizando nessa altura, os produtos em stock, enquanto, os permanentes, vão actualizando o inventário, à medida, que são efectuadas as entradas e saídas em stock. Um inventário chama-se físico, quando consiste no agrupamento sistemático, das quantidades de cada artigo, realmente existente em stock na empresa, isto é, o resultado da verificação directa, dos elementos patrimoniais, obtidos por contagem, medida e peso.

No final imprime um relatório do sistema, onde discrimina os produtos e as quantidades que devem existir no economato, de seguida deve-se fazer a contagem física para verificar se está tudo certo, Caso não estiver há que haver uma justificativa comprovada com respectivo documento.

O referido inventário deve ser apresentado a contabilidade de forma digital. E compete a este verificar se tudo bate certo, pois também tem acesso ao programa informático existente no hotel.

## **4- Distribuição**

A distribuição é uma das fases também do círculo de mercadorias que está sob a responsabilidade e orientação do sector de aprovisionamento. A partir desta fase a responsabilidade pela boa utilização dos produtos passará directamente para as mãos dos responsáveis pela produção de vendas (chefes de cozinha e do restaurante).

### **Normas de distribuição das mercadorias utilizadas pelo hotel**

As mercadorias deverão ser levantadas no economato a um determinado horário pré-estabelecido, por secção de forma a evitar agrupamentos desnecessários de papel. O cumprimento do princípio (FIFO) FirstIn, FirstOut no qual os primeiros produtos a entrar serão os primeiros a sair.

É comum utilizar o sistema FIFO nas unidades hoteleiras, na grande maioria dos produtos em gestão de alimentos e bebidas, no entanto, deve sempre garantir-se o aproveitamento dos produtos que se encontrem nos diversos armazéns há mais tempo e que apresentem datas de limite de consumo mais curtas (perto do prazo de validade), de forma a evitar perdas ou seja, por vezes, recebem-se produtos alimentares que têm validades inferiores aos produtos que se encontram em stock no estabelecimento, pelo que deve dar-se especial atenção na verificação das datas limites de consumo de ambos os produtos de modo que aqueles que apresentem menor validade fiquem colocados à frente.

As mercadorias serão distribuídas diariamente através de uma requisição interna para as diversas secções. Nenhum produto poderá ser entregue sem o respectivo documento.

Diariamente e com o objectivo de apurar o valor total das mercadorias saídas do economato são elaborados um resumo de todas as requisições efetuados cujos valores são sucessivamente até o final de cada mês.

### **Codificação dos Produtos no programa informático PVD**

Os produtos que entram no economato devem ser devidamente codificados não só para o tratamento informático, mas também devem ser identificados e registado para controlar saídas e entradas, facilitar a sua arrumação nos devidos locais, e assim ajudar no inventário de qualquer artigo. As mercadorias devem ser arrumadas por grupos ou divididos por família.

## **Gestão de Stock**

O stock é um mal necessário, uma vez que representa um empate de capital. Como numa unidade hoteleira, o número de produtos é significativo, o valor que os stocks representam é bastante elevado, além da necessidade do gestor, de saber de forma rápida a sua variação, sem ter que despende muito tempo, na observação de longas listas de produtos. Esta fase da definição de stocks envolve uma interessante análise do conceito e das necessidades de produtos previstas, de forma a ser efectuada, uma correcta distribuição e atribuição do espaço disponível, permitindo um correcto armazenamento e controlo das matérias-primas e consumíveis.

## **Ficha de stock**

A ficha de stock é um documento importante do economato, pois é elaborado individualmente por cada produto.

Destinam-se a registar todas as movimentações de quantidades e de preços, dando a qualquer momento informação das existências bem como os respectivos preços médios, permitindo assim analisar as oscilações dos preços a que foram sendo adquiridas, bem como permite observar o número de rotação num dado período.

Mensalmente será efectuado um inventário físico de todas as mercadorias armazenadas no economato, com o objectivo de apurar os desvios verificados

O responsável por esta área terá que ter em consideração as políticas pré-estabelecidas no que respeita às compras e à armazenagem dos produtos.

## **Controlo Stock Fixo**

O controlo consiste numa actividade diária, em que, são repostos todos os produtos vendidos no dia anterior. No final de cada mês, é feito o controlo das receitas e dos custos.

### **Cálculo do stock Mínimo**

O interesse é garantir, que a partir de e de acordo com o histórico de vendas, determinado produto não entre em ruptura, garantindo a sua existência, até ao momento da entrega seguinte:



$$\text{Stock Mínimo} = \text{Consumo médio diário} \times \text{Período de aprovisionamento}$$

#### **Formula 1- stock Mínimo**

A esta fórmula, devemos adicionar uma margem de segurança, sempre que se possa prever, que uma percentagem do produto, possa não estar em condições de ser utilizada.

#### **Cálculo do stock máximo**

É o valor, a partir do qual, não se justifica económica e fisicamente, a compra de determinado produto. Excecionalmente, poderá ultrapassar-se o stock máximo, quando houver uma oportunidade vantajosa, de comprar determinado produto a um preço baixo, com um prazo de validade elevado e que tenha possibilidade de se valorizar.

#### **Rotação de stock**

A rotação de stocks é um bom indicador, sobre a quantidade de vezes, que um produto roda no armazém, ao longo de um mês. Com isto, interessa ter rotações elevadas, dado que pressupõe, que um produto, é comprado diversas vezes durante o mês, o que nos garante, que o empate de capital é minimizado. Por outro lado, pretende-se que no inventário mensal, a quantidade de produtos, seja a menor possível, podendo ser calculada da seguinte forma:

$$\text{Rotação de produtos} = \text{Consumo mensal} + \text{stock médio}$$

#### **Formula 2- Rotação de Produtos**

## **Gestão do Economato**

O Economato (armazém) é o sector responsável para a gestão de stock que por sua vez tem uma ecónoma que tem como sua tarefa ou função fazer a gestão do stock. Cabe a ecónoma, receber, conferir, armazenar, conservar e distribuir os produtos utilizados pelos diversos sectores do hotel.

### **Método ABC (activity based costing)**

O principal objectivo deste método é distinguir os produtos, de acordo com a sua importância, no total dos custos. Este sistema permite identificar, dentro de um determinado grupo de artigos, aqueles que têm necessidade de atenções diárias, relativamente a outros, que necessitam do controlo habitual.

Em primeiro lugar, agrupam-se os artigos ou mercadorias, tendo em conta, o valor do stock médio de cada um e determinam-se, suas séries de percentagens cumulativas: De mercadorias em relação ao seu número total; Dos valores das existências médias desses artigos, em relação ao total do capital investido.

Em segundo lugar, procede-se, dispondo os artigos, por ordem decrescente de custos das respectivas quantidades anuais (consumos médios anuais) e dividem-se em 3 classes (A,B,C)

Para aplicar este sistema, será necessário efectuar:

- Cálculo mensal das unidades de medida de cada produto;
- Multiplicação da quantidade de produto consumido, pelo seu custo unitário;
- Ordem dos produtos, dos custos mais elevados, para os mais baixos.
- Para calcular a reconciliação de inventários, usa-se a seguinte fórmula:

$\text{Inventário Inicial} + \text{Compras} - \text{Consumos} = \text{Existências}$
$\text{Stock Inicial} + \text{Compras} - \text{Stock Final} = \text{Consumo}$
$\text{Existências} - \text{Inventário Final} = \text{Diferenças de Inventário}$

### **Formula 3- Reconciliação de Inventários**

### 2.3.8 Controlo em F&B

O controlo do F&B é feito através do seu mecanismo próprio, prevenindo da ineficiência em todo ciclo de produção, antecipando e corrigindo desvios aos indicadores de gestão pré-estabelecidos. Funciona como permanente de auditoria interna a operação F&B.

A rentabilidade da empresa depende cada vez mais da capacidade dos colaboradores sem excepção.

O controlo é feito através dos cálculos dos produtos que foram utilizados, as quantidades utilizadas de cada produto, e as bebidas consumidas nesses serviços, este tipo de controlo é aplicado com o objectivo de apurar os custos, as receitas e o rácio inerentes a esses serviços. Na análise das despesas, receitas e rácios há que separar as comidas e as bebidas.

Para o apuramento dos custos da comida é necessário que a chefe de cozinha forneça á assistente de direcção de F&B a lista dos produtos e as suas respectivas quantidades, que foram utilizados nesses serviços. A obtenção da quantidade de bebidas consumidas nesses serviços é dada pelo relatório de vendas. É a partir desse relatório de vendas do dia em que se realizou esse serviço e este é entregue ao director do hotel para verificar e analisar esses resultados

A receita total é calculada da seguinte forma:

$$RT = \text{Preço de Venda} \times (\text{vezes}) \text{ Quantidades Vendidas.}$$

**Formula 4-** Receita total

O rácio dos produtos (bebida e comida) é calculado pela seguinte fórmula:

$$\text{Rácios} = \text{Custo Total: (dividido) pela Receita Total} \times (\text{vezes}) 100$$

#### Formula 5- Rácio

Quanto menor for o rácio, maior será o lucro obtido pelo hotel. Esses cálculos permitem verificar se há prejuízos ou ganhos nesses serviços.

#### Tabela 3 - Exemplificação de um caso prático

	Receita	(-) Custo	(=) Resultados
Bebidas (total)	158.825	53.235	105.590
Comidas (total)	277.136	91.455	185.681
Total	435.961	144.690	291.271
Rácio:	33%		

Quanto menor for o rácio, maior será o lucro obtido pelo hotel. Esses cálculos permitem verificar se há prejuízos ou ganhos nesses serviços. Após o apuramento desses resultados, este é entregue ao director do hotel para verificar e analisar esses resultados. Os resultados de todas as semanas são arquivados numa pasta no economato.

### Análise de Índice de Rentabilidade e Popularidade

É um instrumento eficiente de gestão de vendas na medida em que permite avaliar a configuração entre a procura e a rentabilidade dos produtos que compõem a oferta de F&B no restaurante.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PRATO	QUANTID VENDIDA %	INDICE DE POPULARIDADE	PREÇO UNIT. VENDA	PREÇO UNIT. CUSTO	MARGEM UNIT. CONTR.	TOTAL DE VENDAS	TOTAL DE CUSTOS	TOTAL MARGEM CONTR. %	INDICE DE RENTABILIDADE	CLASSE
TOTAL										

**Tabela 4-** Folha de análise de Índice de Rentabilidade e Popularidade

Esta análise assume especial importância na avaliação do desempenho dos vários pratos que constituem o menu do restaurante, permitindo saber aqueles que realmente interessam vender e aqueles que devem ser substituído, isso num período de operação de 6 meses.

Para a análise de popularidade e da rentabilidade dos pratos há que ter em conta os seguintes itens:

- Ementa (Prato) – Indica a designação dos itens de vendas.
- Quantidades vendidas – Indica a quantidade de doses vendidas e o respectivo peso percentual no período em análise conforme os registos em P.O.S.
- Índice de popularidade (IP) – este índice é dado pela seguinte forma:

$$IP = 1: \text{itens} \times 70\% \times 100$$

**Formula 6-** Índice de Popularidade

Desta forma, todos itens cujas vendas representam valores percentuais de vendas. Acima do índice da popularidade diz-se que tem alto (A) popularidade, quando sucede o inverso diz-se que tem baixa (B) popularidade.

- Preço unitário de venda – preço de venda de cada dose sem IVA
- Preço unitário de custo – valor do custo de cada dose, obtida através da respectiva ficha técnica de produção actualizada.
- Margem de contribuição (MC) – preço unitário de vendas líquido menos preço unitário de custo (representa a margem de lucro de cada dose)
- Total de vendas - quantidades de doses vendidas multiplicado pelo preço unitário de venda.
- Total de custo – quantidade de doses vendidas multiplicado pelo preço unitário de custo.
- Total de margem de contribuição – é a diferença entre o total de vendas e o total de custo. A percentagem calcula-se através da divisão de cada parcela pelo total de colunas de margem de contribuição
- Índice de rentabilidade (IR) – este índice é dado pela seguinte fórmula:

$$IR = \frac{\text{total de margens de contribuição}}{\text{quantidade vendida}}$$

**Formula 7-** Índice de Rentabilidade (IR)

Classe – é dada pelo cruzamento da popularidade e rentabilidade, podendo ser classificadas em star, plowhorse, puzzle e dog.

## **Análise BCG**

- Pratos Star (AA), têm alta rentabilidade e alta popularidade. Há que manter constante a qualidade, a quantidade, a apresentação e o preço de cada prato, de forma a garantir a manutenção da procura, há que investir em Promoção.
- Pratos Puzzle (AB), têm alta rentabilidade e baixa popularidade. É necessário aumentar a sua promoção, quer dando-lhe destaque na carta, quer através do esforço do empregado de mesa para o vender, baixar preço para tentar aumentar as vendas.
- Pratos PlowHorse (BA), têm baixa rentabilidade e alta popularidade. Estes pratos devem ser mantidos no cardápio, no caso de o prato ser o motivo das visitas do cliente não deveria ser mexido, uma vez que ajuda a vender os restantes, se não for o caso há que diminuir os seus custos e aumentar ponderadamente o preço de venda, com intuito de tornar esses pratos mais rentáveis.
- Pratos Dog (BB), têm baixa rentabilidade e baixa popularidade. Estes pratos devem ser excluídos do cardápio, mas há que ter atenção se falta ou há ruptura de algum produto no mercado que faz parte da composição do prato durante algum tempo e por isso obteve essa classificação, assim deverá ser mantido até a sua procura aumentar.
- O melhor para o hotel é que a maioria dos pratos tenham a classificação de pratos Star, ou seja isso significa que os pratos estão a ser muito consumidos, são rentáveis e as pessoas conhecem esses pratos, logo o hotel vai lucrar com esses pratos.



## **PARTE III – APRECIÇÃO CRÍTICA**

Quase no fim de mais uma etapa o que tenho a dizer é que foi com muito esforço, trabalho e dedicação que consegui chegar até aqui, não foi muito fácil porque sempre havia uma barreira para tentar- me impedir, mas sempre fazia esforços para supera-las.

### **3.1 Áreas de Identificação com o Curso**

Todas as áreas do curso identificaram com o estágio principalmente destaca-se a Gestão de Alimentos e Bebidas, Gestão de Qualidade, Relações Públicas e Eventos; **gestão Comercial**, isso porque para mim estas áreas foram as que melhor me posicionei para analisar e fazer uma relação entre as componentes prática e teórico, e isso fez com que desenvolvesse os conhecimentos intelectuais.

Entretanto Passo a referências as análise crítica do F&B, dificuldades encontradas, recomendações e sugestões.

### **3.2 Análise Crítica do F&B**

#### **Críticas**

Foi possível verificar que a pia do bar, não conserva água, toda água utilizada vai para o esgoto, isso porque a pia não tem tampa.

Na carta do Hotel há uma observação que diz: acréscimo de 10% em todas as bebidas, isso devido ao aumento do IVA.

No hotel foi possível verificar presença de alguns animais tais com gatos, e algumas aves.

### 3.3 Dificuldades Encontradas

Na decorrência do estágio não tive muitas dificuldades, visto que durante os últimos três anos já vinha fazendo estágio, em áreas diferentes e em empresas diferentes, já tinha algum hábito com o ambiente trabalhista. Não houve muitas dificuldades na transição de teórico para prática, porque na maioria dos conteúdos estudados ao longo do curso adaptaram-se às práticas do estágio.

O resto foi muito bom, convivi com profissionais, amigos, trataram-me muito bem e na minha opinião foi devidamente orientada. Deram toda atenção, explicaram tudo que precisava saber acerca do estágio e isso contribuiu para o meu conhecimento pessoal e profissional.

### 3.4 Recomendações / Sugestões

#### Sugestões

- Visto que a maior despesa que o hotel tem é de electricidade e água, então esta deve ser poupado ao máximo. Na minha opinião o hotel deve trocar a pia do bar por uma nova ou arranjar uma tampa para não desperdiçar a totalidade da água, mas só isso não basta, o hotel há que colocar em prática vários processos para combater o desperdício de água e Energia. Passo a mencionar algumas formas de poupar Água e Energia:

Algumas acções e produtos, para economizar água:

- a) Os chuveiros e vasos sanitários devem funcionar com baixo fluxo de água, para evitar o desperdício;
- b) Fazer testes de vazamento - sabendo que o um pequeno buraco de 2 milímetros no encanamento, desperdiça 3,2 mil litros de água em um dia, o primeiro passo para economizar água e evitar o desperdício, para isso alguns testes muito simples podem ajudar;

- c) Capacitação de água de chuva – temos que começar a mentalizar que a água das chuvas é muito importante para um País como Cabo Verde, as águas das Chuvas é um recurso gratuito e facilmente colectável, então as empresas tem que desenvolver instrumentos para a captação dessa água, tratamento e depois utiliza-la tanto na lavandaria, na piscina e na irrigação dos jardins;
- d) Tratar a água dos esgotos para serem reutilizadas na rega das plantas;
- e) Existem muitas outras acções para a prevenção do desperdício de água, o hotel tem que tentar ser o mais sustentável possível para preservar o meio ambiente e para minimizar os custos.

Algumas acções e produtos para economizar a energia:

- a) Utilizar lâmpadas fluorescentes, em vez de incandescentes;
  - b) Usar equipamentos electrónicos com baixo consumo de energia;
  - c) O projecto arquitectónico aproveitar a iluminação natural, com paredes envidraçadas e ambientes abertos e bem ventilados, dispensando assim a luz artificial e o ar condicionado;
  - d) Adoptar o sistema de energia solar e eólica, mesmo que seja apenas para alimentar parte das tomadas;
  - e) Quando as máquinas da lavandaria não estiverem a ser utilizadas devem ser mantidas desligadas da tomada.
  - f) As máquinas, (Calandra e máquina de secar roupa) da lavandaria devem ser utilizadas só quando houver roupas suficientes para utiliza-las, porque estas gastam muita energia então devem ser utilizadas quando for realmente necessário.
- 
- Os 10% que foram colocados na carta devido ao Iva que aumentou no sector turístico, todavia esse 10% não precisa estar na carta como uma observação visto que chama a atenção para um custo adicional, imposto pelo Estado, que além de irritar o consumidor, o torna ainda mais consciente do elevado preço dos produtos. Sugiro que o hotel retire a observação da carta e coloque directamente os 10% em cada bebida.

- A presença dos animais pode apresentar algum perigo para os clientes, visto que esses animais podem causar alergia a alguns clientes, e também podem agredir e isso pode ser um aspecto que pode danificar a imagem de um hotel, então o hotel a que adaptar técnicas de forma que esses animais não prejudiquem os clientes, então o hotel a que adaptar técnicas de forma que esses animais não prejudiquem os clientes.

## CONCLUSÃO

Conclui-se então que o departamento de alimentos e bebidas surgiu não apenas para assegurar os lucros aos donos das unidades hoteleiras, mas surgiu como um sector imprescindível para satisfazer, atender e superar as expectativas e necessidades dos clientes/hóspedes.

Desde o atendimento pessoal, ao prazer de saborear um bom prato e a degustar uma excelente bebida, seja ao lado da família, dos amigos, ou de pessoas novas que se pretende conhecer.

O departamento de F&B é um sector, intimamente relacionada com as percepções dos clientes, é um aspecto dinâmico que obriga a empresa traçar continuamente estratégias para o seu alcance.

O facto é que o sector de alimentos e bebidas é sem dúvida, o sector que mais está ligada e o mais responsável pela permanência, volta e chegada de novos clientes/hóspedes.

Durante o decorrer do estágio percebi que no ramo da hotelaria é muito importante trabalhar em equipa, é neste sentido que os recursos humanos são muito importantes, para que os serviços tenham qualidade e possam satisfazer os clientes e como isso ter melhor competitividade no mercado.

Logo o estágio decorreu da melhor forma possível, pois foram adquiridos novas competências, os objetivos gerais e específicos que foram traçados, que por sua vez foram atingidos, e a vertente prática serviu para realçar e enraizar a vertente teórica.

Para mim Esses quatro anos de curso e os três meses de estágio foram aproveitados de melhor forma e vão servir de mais-valia na vida futura, com novos conhecimentos a nível pessoal, social e intelectual.

## BIBLIOGRAFIA

- AI QUINTAS, Manuel (1988). Tratado de hotelaria. Lisboa: Instituto nacional de formação turística
- BUENO, José Hamilton. Manual do Seleccionador de Pessoal – Do Planejamento à Ação. 2 ed. São Paulo: LTr, 1995.
- BURGUETE, J.L Vasques; MIGUELEZ, Maria P. Garcia; DAVILA, J.A Miguel. Marketing de Recursos Humanos. 1 ed. Rio Grande do Sul: Editora Ulbra, 1999.
- CARVALHO, António Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo. Administração de Recursos Humanos. 2 ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1997.
- CASTELLI, Geraldo (2003). Administração Hoteleira. 9ª Edição. Brasil: EDUCS- Editora da Universidade de Caixa do Sul; ISBN: 85-7061-135-8.
- CHAPMAN, Elwood N. Relações Humanas na Empresa – Desenvolvendo Habilidades Interpessoais. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos na Empresa: Planejamento, Recrutamento, Selecção de Pessoal. 2 ed. São Paulo: Atlas S.A, 1991.
- COSTA, Rodrigues Introdução à Gestão Hoteleira. Lidel - edições técnicas, lda
- CRACKNELL, H. L. Kaufmann – G. Nobis Manual Prático do Serviço de Restaurante. 4ª Edição, Edições CETOP
- JANEIRO, J. ANTÓNIO Guia Técnico de Hotelaria – A Arte e a Ciência dos Modernos Serviços de Restaurante. 3ª Edição, Edições CETOP
- KOTLER, Phillip – ARMSTRONG, Gary Princípios de Marketing; Editors Prentice – Hall do Brasil, lda; ISBN: 85-7054-043-4
- LAMAS, P. Stela – Tarujo, Luis – CARVALHO, Maria – CORREDOIRA, Teresa Contributos para uma Metodologia Científica mais Cuidada; Colecção: Temologia e Sociedade/190; Instituto Piaget (Divisão Editorial); ISBN: 972-771-560-5
- MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao Estratégico. 3 ed. São Paulo: Futura, 2002.
- MARQUES, J. Albano (2007). Manual de Hotelaria. Civilizações editora

- MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. Administração de Recursos Humanos. 8 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2000.
- MONTEIRO, Victor (2008) Técnicas e Equipamentos de Hotelaria – Higiene, Segurança. Conservação e Congelação de Alimentos. Lidel – edições técnicas, lda.ISBN: 978-972-757-505-3
- MOSER, Francisco (2002). Manual de Gestão de Alimentos e Bebidas. Edições CETOP – Centro de Ensino Técnico Profissional à Distância
- MORALES, Mércia. Princípios da Administração de Recursos Humanos. 1 ed. São Paulo: Editora Textonovo, 2002.
- TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. Gestão com as pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
- UNIVERSIDADE DO MINDELO (2006) – Normas para elaboração e apresentação de trabalhos académicos e científicos. Mindelo: Universidade do Mindelo
- WEISS, Donald. Entrevista de Selecção – Como conduzi-la com êxito. 1 ed. São Paulo: Editora Nobel, 2001.

#### **Internet**

- [www.significados.com.br/metodologia/](http://www.significados.com.br/metodologia/), 27/08/13,17:24
- [www.blogcaicara.com/2012/02/definicao-de-eventos-classificacao-de.html](http://www.blogcaicara.com/2012/02/definicao-de-eventos-classificacao-de.html), 23-10-13, 12:40.
- [www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/as-7-fases-do-planejamento/15544/](http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/as-7-fases-do-planejamento/15544/) , 24-10-13, 11:16
- [www.turismo.gov.br](http://www.turismo.gov.br) , 12-11-2013, 17:05
- [www.perspectivamarketing.com.br/consultorias/planejamento-comercial](http://www.perspectivamarketing.com.br/consultorias/planejamento-comercial), 12-11-2013, 17:20
- <http://gestaohoteleira.blogs.sapo.pt/1897.htm> 12-11-2013, 17:35

## ANEXOS

### Anexo1- Ficha de avaliação dos funcionários de F&B

#### FICHA DE AVALIAÇÃO DO FUNCIONÁRIO

Mau	0-4	Medíocre	5-9	Suficiente	10-13
Bom	14-16				

#### COMPORTAMENTO E POSTURA DO FUNCIONARIO

Pontualidade ☐

Assiduidade ☐

Apresentação e higiene pessoal ☐

Comportamento e postura no local de trabalho ☐

Disponibilidade ☐

Espírito de equipa ☐

Interesse pelo trabalho desenvolvido ☐

#### QUALIDADE DO TRABALHO

Cumprimento dos procedimentos de serviço ☐

Conhecimentos profissionais ☐

Atendimento ao cliente ☐

Polivalência de funções ☐

Empenhamento e dedicação a empresa ☐

Capacidade de organização ☐

Autonomia e iniciativa ☐

Sentido de responsabilidade ☐

Rapidez e eficiência ☐

AVALIAÇÃO MÉDIA \_\_\_\_\_



Ocorrências verificadas

Causas

Consequências

Nome do funcionário: \_\_\_\_\_

Função \_\_\_\_\_

Período de avaliação: \_\_\_\_\_

Avaliação final \_\_\_\_\_

Data: -----/-----/-----/

Responsável

OBS:

Anexo 2 – Mapa de horas extras

**MAPA DE HORAS EXTRAS**

FUNCIONÁRIO \_\_\_\_\_

SECÇÃO \_\_\_\_\_ MÊS \_\_\_\_\_

DIAS	FOLGAS	INICIO H.E	FIM H.E	TOTAL H.E	RESPONSÁVEL SECÇÃO	DIRECÇÃO
26						
27						
28						
29						
30						
31						
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						

NOTA: A entregar na contabilidade no dia 27 de cada mês

### Anexo 3 - Controlo Diário Das Bebidas do Restaurante/ Snack Bar

Data	_____/_____/____				
Produtos	StockFixo	Inventário	Quant.vendida	Requisição	Existência

Stock fixo – a quantidade fixa de bebidas que tem no Restaurante ou snack bar.

Inventario- é a contagem física das bebidas nessa data.

Quant.vendida – é o número de bebidas que foi vendida nessa data

Requisição – é igual a quantidade vendida, pois a requisição é feita para completar o stock fixo.

Existência- deve ser igual ao stock fixo. Este resultado é dado pela soma do inventário e a requisição.

Quant.	Produto	Custo/Unid.	Custo Total	Preço Venda	Receitas
TOTAL					

Ráció:

\_\_\_\_\_

Data:

(F & B)

**Anexo 5 – Nota de Quebra**

**Hotel Porto Grande**

Nota de Quebra				
Secção: _____				
Data	Secção	Quantidade	Preço Unitário	OBS:

Chefe de Secção

\_\_\_\_\_

Controlo

\_\_\_\_\_